

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

*«На правах рукопису»*  
УДК \_\_\_\_\_

*«До захисту допущено»*  
Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
27 квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**  
**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**спеціалізації «Логістика»**

на тему **Розроблення системи управління запасами підприємства  
(ТОВ «ОВК-Системи»)**

**Виконав:** студент 6-го курсу, групи УІ-61М  
Скребньов Іван Вікторович

**Науковий керівник:** д.е.н., проф. Шульгина Л. М.

**Рецензент:**

*Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2018 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Поняття і функції запасів на підприємстві.....	11
1.2. Види систем управління запасами на підприємстві.....	20
1.3. Методика оцінки ефективності управління запасами на підприємстві.....	35
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «ОВК-Системи» .....	41
2.1. Господарсько-економічна характеристика ТОВ «ОВК-Системи» та його управління запасами.....	41
2.2. Аналіз фінансового забезпечення управління запасами підприємства... ..	52
2.3. Оцінювання відповідності управління запасами підприємства рівню його фінансового забезпечення.....	74
Висновок до розділу 2.....	80
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ТОВ «ОВК-Системи».....	82
3.1. Розробка фінансової стратегії управління запасами ТОВ «ОВК-Системи».....	82
3.2. Економічне обґрунтування систем управління запасами відповідно до обраної фінансової стратегії.....	101
Висновок до розділу 3.....	108
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ.....	123

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних ринкових умовах діяльність підприємства тісно пов'язане з кінцевими результатами виробництва, найважливішими з яких є обсяг продажів і прибуток. Головне завдання підприємства в умовах ринку - організувати свою діяльність з метою задоволення кінцевих споживачів і отримання найбільшого прибутку. Необхідною умовою виконання планів по виробництву продукції, зниження її собівартості, зростанню прибутку, рентабельності є повне і своєчасне забезпечення підприємства запасами необхідного асортименту і якості.

Актуальність обраної теми підтверджується тим, що зростання потреби підприємства в запасах може бути задоволений екстенсивним шляхом (придбанням або виготовленням більшої кількості матеріалів і енергії) або інтенсивним (більш економним використанням наявних запасів в процесі виробництва продукції).

Перший шлях веде до зростання питомих запасів на одиницю продукції, хоча собівартість її може при цьому і знизитися за рахунок збільшення обсягу виробництва та зменшення частки постійних витрат. Другий шлях забезпечує скорочення питомих матеріальних витрат і зниження собівартості одиниці продукції. Економне використання сировини, матеріалів та енергії рівнозначно збільшенню їх виробництва. Завданнями управління запасами є:

а) оцінка реальності планів матеріально-технічного постачання, ступеня їх виконання та впливу на обсяг виробництва продукції, її собівартість і інші показники;

б) оцінка рівня ефективності використання запасів;

в) виявлення внутрішньовиробничих резервів економії запасів і розробка конкретних заходів щодо їх використання.

Джерелами інформації для оцінки запасів є план матеріально-технічного постачання, заявки, договори на постачання сировини і

матеріалів, форми статистичної звітності про наявність і використання матеріальних ресурсів і про витрати на виробництво, оперативні дані відділу матеріально-технічного постачання, відомості аналітичного бухгалтерського обліку про надходження, витрату та залишків матеріальних ресурсів та ін.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретико-методологічні положення управління запасами підприємств висвітлені у роботах таких зарубіжних та вітчизняних вчених як М. Клейтон, І. Ансоф, М. Портер, Дж. Ф. Берджес, І. Бланк, О. Тарсенко, С. Жуков, І. Ліфіц, Ф. Котлер, А. Довгень, Б. Литвин, Н. Бутенко та ін. Але проблематика управління запасами виробничих підприємств на сьогодні не є завершеною та потребує подальших досліджень у цій сфері.

**Мета дипломної роботи** полягає у дослідженні теоретичних джерел і практичної діяльності підприємства, розроблення на цій основі удосконаленої системи управління запасами підприємства ТОВ «ОВК-Системи». Основними **завданнями** роботи є:

*а) теоретико-методологічна частина:*

- розглянути поняття та функції запасів на підприємстві;
- визначити види систем управління запасами на підприємстві;
- визначити методики оцінок ефективності управління запасами на підприємстві;

*б) дослідницько-аналітична частина:*

- дати господарсько-економічну характеристику ТОВ «ОВК-Системи»;
- проаналізувати фінансове забезпечення управління запасами підприємства;
- оцінити відповідності управління запасами підприємства рівню його фінансового забезпечення;

*в) проектно-рекомендаційна частина:*

- розробити фінансову стратегію управління запасами ТОВ «ОВК-Системи»;

- дати економічне обґрунтування систем управління запасами відповідно до обраної фінансової стратегії.

**Об’єктом дослідження** є матеріальні запаси торговельно-виробничого підприємства ТОВ «ОВК-Системи».

**Предметом дослідження** є розгляд теоретичних і практичних аспектів ефективності управління запасами на прикладі підприємства, що має велику кількість виробничих і товарних запасів - ТОВ «ОВК-Системи».

**Інформаційною базою досліджень** стали дані статистичної та фінансової звітності ТОВ «ОВК-Системи», дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

**Структура роботи.** Робота містить 3 розділи, 25 рисунків, 20 таблиць, 1 додаток та 60 джерел літератури.

Робота складається з трьох частин.

У першій частині роботи розглядаються теоретичні аспекти управління запасами підприємства.

У другій частині роботи на прикладі підприємства ТОВ «ОВК-Системи», проводиться оцінка управління запасами, ефективність їх використання.

У третій частині роботи розробляються заходи щодо підвищення ефективності використання запасів підприємства.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Поняття і функції запасів на підприємстві**

Управління запасами - складова частина єдиної системи поточного управління оборотним капіталом, від ефективності цього процесу залежить можливість підтримки ліквідності та платоспроможності компанії. Загальним критерієм оцінки ефективності даної системи і одночасно цільовою установкою визнана мінімізація розміру витрат, пов'язаних з формуванням і використанням запасів. Ключовим завданням, яку вирішують фінансові менеджери, визнається скорочення наднормативних запасів матеріальних цінностей, що втрачають свою вартість і фактично представляють собою скарбничку "заморожених" коштів. Склалася ситуація стимулює менеджерів компаній до пошуку нових методів побудови системи управління запасами на логістичних принципах як одного з найважливіших факторів підвищення ефективності бізнесу в цілому.

Під управлінням запасами розуміють контроль за рухом запасів і прийняття рішень, спрямованих на економію часу і коштів за рахунок мінімізації витрат на утримання запасів, необхідних для забезпечення безперебійного процесу операційної діяльності компанії.

Які економічні вигоди компанія отримує в результаті ефективного менеджменту запасів?

Ефективне управління товарно-матеріальними запасами (ТМЗ) дозволяє [21, с.32]:

- зменшити виробничі втрати із-за дефіциту сировини і матеріалів;
- прискорити оборотність цієї категорії оборотних активів;
- звести до мінімуму надлишки ТМЗ, які збільшують вартість операцій і заморожують дефіцитні кошти;
- знизити ризик старіння та псування товарів;

– знизити витрати на зберігання ТМЗ.

Поняття "запаси" є досить містким. Цей термін застосовується як до виробленим об'єктів, так і не виробленим (природним). Загальноприйнято його застосування в таких поняттях, як запаси корисних копалин, лісові запаси (деревина на корені), запаси водних ресурсів, запаси біоресурсів та ін.

Економічна трактування поняття "запаси" більш вузька: під ними розуміється сукупність товарно-матеріальних цінностей (предмети праці, частина засобів праці, кінцева продукція), що знаходяться в стадії очікування вступу в процес виробничого споживання, транспортування або продажу. З точки зору бухгалтера запаси - це частина оборотних активів, що перебувають у матеріальній формі, яким може бути дана вартісна оцінка.

Готова продукція є частиною матеріально-виробничих запасів, призначених для продажу (кінцевий результат виробничого циклу, активи, закінчені обробкою (комплектацією), технічні та якісні характеристики яких відповідають умовам договору або вимогам інших документів, у випадках, встановлених законодавством [2, с.281].

Товари є частиною матеріально-виробничих запасів, придбаних або отриманих від інших юридичних або фізичних осіб і призначені для продажу.

До складу матеріальних запасів входять: сировина і матеріали; покупні напівфабрикати і комплектуючі вироби, конструкції і деталі; паливо; тара і тарні матеріали; запасні частини; інші матеріали; матеріали, передані в переробку на сторону; будівельні матеріали; інвентар та господарські речі; спеціальне оснащення та спеціальний на складі; спеціальне оснащення та спеціальний в експлуатації.

Запас - це форма існування матеріального потоку. Матеріальний потік на шляху руху від джерела виникнення до кінцевого споживача може накопичуватися у вигляді запасу на будь-якій ділянці, тому розрізняють запаси сировини, матеріалів, готових виробів [3, с.43]. Таким чином, запаси -

це сировина, матеріали, комплектуючі, готова продукція та інші матеріальні цінності, що очікують виробничого або особистого споживання.

Жодне виробниче або торгове підприємство не обходиться без запасів. Це обумовлено тими функціями, які вони виконують (рис.1.1.).

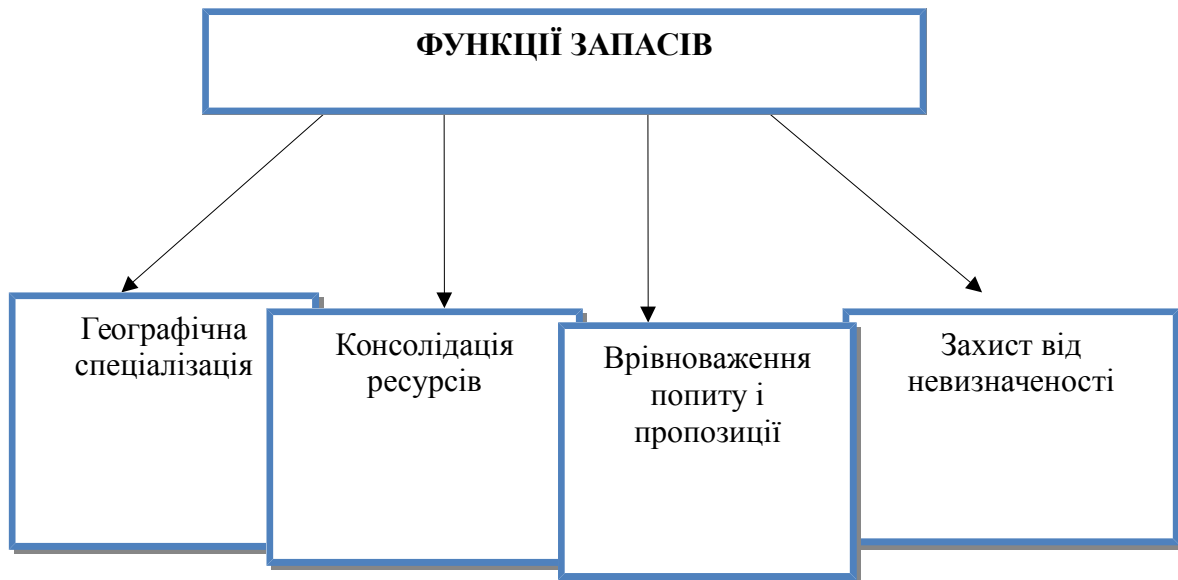


Рис. 1.1. Основні функції запасів  
Джерело: складено автором на основі: [12, с.235]

Насамперед запаси забезпечують географічну спеціалізацію окремих господарських одиниць. Оскільки виробництво потребує енергії, сировину, воді і робочій силі, його часто доводиться розміщувати досить далеко від основних ринків збуту. Технологічні та інші потужності, необхідні для виробництва цих вузлів і компонентів, заради скорочення транспортних витрат зазвичай розташовують поблизу від джерел матеріальних ресурсів. Ця стратегія географічної ізоляції забезпечує економічність виробництва. Однак географічна ізоляція вимагає транспортування запасів комплектуючих до складальної лінії. Крім цього географічна ізоляція створює потребу в запасах, необхідних для виробництва продукції. Далі, вироблену в різних місцях продукцію збирають на складах для подальшого комплектування змішаних партій і відправки їх на адресу споживачів. Друга функція запасів -



урівноваження попиту і пропозиції-пов'язана з існуванням розриву в часі між виробництвом і споживанням. Найбільш явним прикладом є сезонне виробництво продукції, споживаної протягом усього року (наприклад, виноградний сік). Зворотний приклад являє собою антифриз, який виробляють цілий рік, але споживають тільки протягом одного сезону. Врівноважують запаси забезпечують економічність виробництва в умовах мінливого попиту. Подолання розриву в часі між виробництвом і споживанням - це важка проблема планування. У разі сезонності попиту виробникам, оптовикам і роздрібним торговцям доводиться створювати запаси товарів перед настанням піку сезонного попиту. Накопичення запасів дозволяє усунути залежність виробництва і споживання від фактора сезонності врівноважується функція передбачає вкладення коштів у створення запасів, які повинні бути повністю використані протягом сезону. Головна проблема планування полягає в тому, щоб визначити, який обсяг запасів забезпечить максимальний збут при мінімальному ризику переходу залишків на інший сезон. Третя функція запасів - захист від невизначеності. Це функція страхових або буферних запасів, яка полягає в згладжуванні коливань попиту або постачання. Консолідація ресурсів - ще одна функція запасів-реалізується шляхом накопичення запасів незавершеної продукції на кордоні між різними стадіями виробничого процесу і тим самим забезпечує максимальну ефективність виробництва на окремому підприємстві. У процесі розподілу завчасно накопичені складські запаси дають можливість надсилати клієнтам великі партії товарів за мінімальними тарифами. Консолідація ресурсів дає можливість продавати вироблену та накопичену продукцію в потрібному асортименті. Таким чином, ця функція запасів страхує ділове підприємство від невизначеності. Функції запасів зумовлюють величину інвестицій у запаси, необхідну для виконання планів підприємства. За будь-якої конкретної стратегії виробництва і розподілу обсяг запасів можна скоротити тільки до рівня, що забезпечує реалізацію чотирьох функцій запасів. Запаси понад цього мінімального рівня вважаються надмірними.

Незважаючи на те, що утримання запасів пов'язане з певними витратами, підприємці змушені створювати їх. Основними мотивами створення матеріальних запасів, є [43, с.433]:

1) Імовірність порушення встановленого графіка постачань (непередбачене зниження інтенсивності вхідного матеріального потоку). У цьому випадку запас необхідний для того, щоб не зупинився виробничий процес, що особливо важливо для підприємств із безперервним циклом виробництва.

2) Можливість коливання попиту (непередбачене збільшення інтенсивності вихідного потоку). Попит на яку-небудь групу товарів можна передбачити з великою ймовірністю. Однак прогнозувати попит на конкретний товар набагато складніше. Тому, якщо не мати достатнього запасу цього товару, можлива ситуація, коли платоспроможний попит не буде задоволений.

3) Сезонні коливання виробництва деяких видів товарів. В основному це стосується продукції сільського господарства.

4) Знижки за покупку великої партії товарів також можуть стати причиною створення запасів.

5) Спекуляція. Ціна на деякі товари може різко зрости, тому підприємство, яке зуміло передбачати цей ріст, створює запас з метою одержання прибутку за рахунок підвищення ринкової ціни.

6) Витрати, пов'язані з оформленням замовлення. Процес оформлення кожного нового замовлення супроводжується витратами адміністративного характеру (пошук постачальника, проведення переговорів з ним, відрядження, міжміські переговори тощо). Знизити ці витрати можна скоротивши кількість замовлень, що рівносильне збільшенню обсягу партії, яка замовляється, і, відповідно, підвищенню розміру запасу.

7) Можливість рівномірного здійснення операцій з виробництва і розподілу. Ці два види діяльності тісно взаємопов'язані між собою - розподіляється те, що виробляється. Якщо запаси відсутні, інтенсивність

матеріальних потоків у системі розподілу коливається відповідно до змін інтенсивності виробництва. Наявність запасів у системі розподілу дозволяє здійснювати процес реалізації більш рівномірно, незалежно від ситуації у виробництві. У свою чергу, наявність виробничих запасів згладжує коливання в постачаннях сировини і напівфабрикатів, забезпечує рівномірність процесу виробництва.

8) Можливість негайного обслуговування покупців. Виконати замовлення покупців можна у такий спосіб:

- виготовити замовлений товар;
- закупити замовлений товар;
- видати замовлений товар негайно з наявного запасу.

Останній спосіб є, як правило, найдорожчим, поскільки вимагає утримання запасу. Однак в умовах конкуренції можливість негайного задоволення замовлення може виявитися вирішальною в боротьбі за споживача.

9) Зведення до мінімуму простоїв у виробництві через відсутність запасних частин. Відмови обладнання, різноманітні аварії можуть призвести за умови відсутності запасів деталей до зупинки виробничого процесу. Особливо це важливо для підприємств із безперервним процесом виробництва, поскільки в цьому випадку зупинка виробництва може дорого коштувати.

10) Спрощення процесу управління виробництвом. Мова йде про створення запасів напівфабрикатів на різних стадіях виробничого процесу всередині підприємства. Наявність цих запасів дозволяє знизити вимоги до ступеня узгодженості виробничих процесів на різних ділянках, а, отже, і відповідні витрати на організацію управління цими процесами.

Перелічені причини свідчать про необхідність створення запасів у логістичних системах. При цьому особливістю безпосередньо логістичного підходу до управління товарно-матеріальними запасами є відмова від функціонально-орієнтованої концепції в цій сфері.

У теорії управління запасами виділяють такі їх види:

### 1) За місцем продукції:

- запаси матеріальних ресурсів;
- запаси незавершеного виробництва;
- запаси готової продукції;
- запаси тари;
- запаси зворотних відходів.

### 2) Відносно базисних логістичних активностей:

- запаси в постачанні, матеріальні ресурси, які знаходяться в логістичних ланцюгах від постачальників до складів матеріальних ресурсів товаровиробника, призначені для забезпечення виробництва готової продукції;
- виробничі запаси, запаси матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва, які надійшли до споживачів і не були перероблені, знаходяться на підприємствах усіх галузей сфери матеріального виробництва, призначені для виробничого споживання і дозволяють забезпечити безперервність виробничого процесу;
- товарні (збутові) запаси, запаси готової продукції, транспортні запаси, які знаходяться на складах готової продукції фірми-виробника та у дистрибутивній мережі, призначені для задоволення попиту споживачів (продажу);
- сукупні матеріальні запаси є об'єктом оптимізації логістичного управління з позиції загальних витрат і містять у собі всі перераховані вище види запасів: запаси у постачанні, виробничі запаси і товарні запаси.

### 3) Відносно комплексних логістичних активностей:

- складські запаси, запаси продукції, які знаходяться на складах різного типу і рівня певних ланок логістичної системи, як внутрішньофірмових, так і логістичних посередників;
- транспортні запаси (запаси в дорозі, транзитні запаси), запаси матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва або готової продукції, які знаходяться в процесі транспортування від однієї ланки

логістичної системи до іншої або в межах однієї ланки логістичної системи;

- запаси вантажопереробки, специфічний складський запас, який формується без логістичної операції зберігання (наприклад, перевантаження в одному транспортному вузлі з одного виду транспорту на інший, консолідація, сортування тощо).

4) За функціональним призначенням (стосуються виробничих і товарних запасів):

- поточні (регулярні) запаси - це основна частина виробничих і товарних запасів, які призначені для забезпечення безперервності процесу виробництва і збуту між двома черговими постачаннями, утворюються за умов нерівномірного і регулярного постачання через невідповідність обсягів постачання і разового споживання;
- страхові (гарантійні) запаси призначені для безперервного постачання споживача за непередбачених обставин: відхилення в періодичності та у величині партій постачань від запланованих, зміна інтенсивності споживання, затримки постачань у дорозі, збої у виробничо-технологічних циклах тощо;
- підготовчі (буферні) запаси - це частина виробничого (товарного) запасу, призначена для підготовки матеріальних ресурсів і готової продукції до виробничого або особистого споживання, їх наявність зумовлена необхідністю виконання певних логістичних операцій з приймання, оформлення, завантаження-розвантаження, додаткової підготовки до споживання;
- сезонні запаси - це запаси матеріальних ресурсів і готової продукції, що створюються та підтримуються за очевидних сезонних коливань попиту або характеру виробництва, транспортування;
- запаси просування готової продукції формуються та підтримуються в дистрибутивних каналах для швидкої реакції на здійснювану підприємством маркетингову політику просування товару на ринок, яка зазвичай супроводжується широкомасштабною рекламою в засобах

- масової інформації. Такі запаси покликані задовольняти можливе різке збільшення попиту на готову продукцію підприємства;
- спекулятивні запаси зазвичай створюються підприємствами для матеріальних ресурсів з метою захисту від можливого підвищення цін на них або введення протекційних квот і тарифів;
  - застарілі (неліквідні) запаси утворюються внаслідок розбіжності логістичних циклів у виробництві і дистрибуції з життєвим циклом товарів, а також через погіршення якості товарів під час зберігання.

##### 5) Відносно ланки виробничого ланцюга або посередників:

- запаси в постачальників;
- запаси в споживачів;
- запаси в торгових посередників;
- запаси в посередників у фізичному розподілі.

Класифікація запасів підприємства за вищевказаними ознаками досить умовна і призначена в основному для їх контролю та поповнення.

До основних функцій, що виконують запаси, можна віднести:

- функцію захисту ціни від інфляції;
- функцію управління витратами за допомогою використання дисконту, що залежить від величини замовлення;
- функцію нагромадження.

Функція захисту від інфляції полягає в наступному. Запаси можуть виступати захистом проти зміни цін та інфляції. Розміщуючи готівку в банку, підприємство вправі розраховувати на повернення коштів з відсотками. З іншого боку, цінність запасу може рости швидше, ніж гроші, розміщені в банку. Таким чином, запаси можуть розглядатись як ефективні інвестиції при розумних витратах і відповідній оцінці ризику.

Запаси також виконують функцію управління витратами зі зміною величини замовлення. Більшість постачальників пропонують знижки при великих замовленнях. Закупівля великої кількості матеріальних ресурсів на пільгових умовах може понизити вартість вироблених продуктів. Однак, необхідно враховувати вартість зберігання складських матеріалів, руйнування складів, розкрадання, розмір страховки тощо. Крім того, збільшуючи

інвестиції в запаси, підприємство змушено обмежувати грошові вкладення за іншими напрямками, що також підтверджує необхідність економічного обґрунтування прийнятих рішень з мінімізації запасів та ефективного управління ними.

Функція нагромадження, яку виконують запаси, також має велике значення. Якщо постачальники підприємства організують постачання нерегулярно, то запаси вхідних матеріалів розумно накопичувати в певних межах, щоб запобігти несподіванок. Крім того, всередині підприємства виробничі процеси також можуть мати відхилення від запланованого. Якщо ці процеси несинхронізовані, то запаси зазвичай накопичуються окремо для кожного процесу.

Поряд з цим при перемінному попиті на готову продукцію підтримка достатнього рівня запасів також є гарним рішенням. Наприклад, якщо попит на продукти виробництва великий тільки влітку, підприємство повинно бути впевнено, що запасів вистачить для задоволення такого попиту.

## **1.2. Види систем управління запасами на підприємстві**

Управління запасами полягає у вирішенні двох основних завдань [4, с. 188]:

- визначення розміру необхідного запасу, тобто норми запасу;
- створення системи контролю за фактичним розміром запасу і своєчасним його поповненням відповідно до встановленої нормою.

Нормою запасу називається розрахункова мінімальна кількість предметів праці, яке повинне знаходитися у виробничих або торговельних підприємств для забезпечення безперебійного постачання виробництва продукції або реалізації товарів [4, с. 66]. Завданням управління запасами при цьому є забезпечення мінімальних витрат на створення запасів при забезпеченні безперебійного функціонування. Для цього необхідно враховувати: поточні витрати з утримання запасів; витрати, пов'язані з

оформленням і розміщенням замовлень; співвідношення ціни на закупаєвані матеріальні цінності і їх обсягу; небезпека старіння і псування; розміри складських площ. Серед методів управління запасами можна виділити наступні:

- метод економічного замовлення - коли розміщувати замовлення на продукцію;
- метод виробничого замовлення - як багато продукції треба замовляти для поповнення запасу;
- метод замовлення з резервним запасом;
- метод замовлення з дисконтируемая кількістю.

Метод економічного замовлення заснований на наступних припущеннях:

- час між розміщенням замовлення і отриманням замовлення відомо і постійно;
- замовлена продукція надходить в одній партії в один час;
- зменшення кількості замовлення неможливо;
- дефіцит виключений, якщо замовлення розміщений вчасно;
- ціна одиниці продукції не залежить від обсягу замовлення;
- потреба у продукції відома і постійна;
- обсяг продукції, що видається зі складу постачальника в розглянуті проміжки часу, постійний;
- час підготовки замовлення практично дорівнює нулю;
- замовлення одного найменування продукції може бути виконаний незалежно від замовлення інших найменувань;



- витрати на зберігання і на виконання замовлення можуть бути визначені досить точно;
- мінімальна величина замовлення не передбачається.

Система контролю рівня запасу - докладний облік сировини і виробів, вживаних у виробничому процесі, невиробничих матеріалів, наприклад, таких, як витратні матеріали, офісні приналежності, а також предмети для підтримки в справному стані і ремонту приміщень і обладнання.

Метод оцінки запасів за середньозваженою заснований на розрахунку середньої собівартості запасів продукції. Зважається кількість запасів продукції, що закупаються за різними цінами. Метод поштучного оцінки застосовується для обліку таких виробів, як автомобілі та унікальні твори живопису, дорогі ювелірні вироби та меблі, виготовлені на замовлення.

Мета системи управління запасами - забезпечення безперебійного виробництва або продажу продукції в потрібній кількості та у встановлені терміни і досягнення на основі цього повної реалізації випуску при мінімальних витратах на утримання запасів [5, 3 .93].

Завдання аналізу формування та стану запасів. Результати реалізації поставлених задач. Підтримання ліквідності та поточної платоспроможності; оптимізація структури запасів. Покращення фінансового стану внаслідок:

- поліпшеної структури та скорочення запасів за рахунок виявлення надлишкових запасів, неліквіди і дефіцитних запасів;
- підтримка оборотних активів в найбільш ліквідному стані;
- скорочення потреби в джерелах фінансування; зниження витрат, пов'язаних з фінансуванням запасів.

Підтримання конкурентоспроможності. Покращення обслуговування покупців і замовників і підтримка ділової репутації за рахунок:

- раціонального співвідношення наявних видів готової продукції;

- скорочення втрат, пов'язаних з упущеною вигодою внаслідок відмови від термінового замовлення.

Скорочення витрат, пов'язаних з формуванням і змістом запасів. Скорочення витрат виробництва за рахунок:

- усунення втрат робочого часу, викликаних нестачею сировини і матеріалів;
- скорочення простоїв обладнання через брак запасних частин;
- забезпечення більш раціонального процесу виробництва внаслідок виключення приватних змін до календарних планів;
- підтримка найбільш економічного співвідношення між витратами на зберігання та витратами на придбання запасів;
- зменшення витрат на утримання складського хазяйства.

Забезпечення необхідного контролю запасів. Скорочення втрат, пов'язаних з незадовільною системою контролю за кількістю і якістю надходять матеріальних цінностей. Запобігання можливих втрат, псування, неконтрольного використання цінностей. Наявність запасів пов'язане з великими витратами і чинить серйозний вплив на результати діяльності фірми. Відсутність потрібного товару може викликати скорочення обсягу продажів і розчарування споживачів. Брак сировини для виробництва може спричинити зміну або зрив виробничої програми, що, у свою чергу, може обернутися додатковими витратами або дефіцитом готової продукції [13, с.125].

Однак надлишковий обсяг запасів також загрожує проблемами. Через надмірні запасів зростає потреба в складських площах, в оборотному капіталі, у витратах на страховку і виплату податків. Крім того, зберігається на складі продукція може застаріти і втратити частину вартості. У багатьох компаній запаси становлять значну частку активів. Між тим слід зазначити,

що запаси - великий центр витрат. Скорочення запасів всього на кілька відсотків може дати значне підвищення прибутковості. Таким чином, утримання запасів пов'язане з певним ризиком. Ризик першого типу полягає в омертвлянні капіталу у випадку використання власних коштів або у збільшенні процентних витрат підприємства, якщо це позикові кошти. Ризик другого типу полягає в тому, що продукція може бути розкрадена або прийде в непридатність. У поєднанні зі значним обсягом вкладень в запаси ці фактори складають істотну частину ризику для будь-якого підприємства.

Система управління товарними запасами заснована на їх мінімізації, прискоренні товарооборачиваемости і добре налагодженому обліку і контролі за їх формуванням і використанням.

Надмірні вкладення коштів у товарні запаси призводить до зменшення оборотного капіталу організації торгівлі, до збільшення потреби в кредитах для виплати заробітної плати торговим працівникам, оплати постачальникам за поставлені товари, здійснення поточних витрат. «Омертвляння» фінансових ресурсів, вкладених у товарні запаси, скорочує можливість зростання прибутковості організацій за рахунок фінансових ресурсів в інші, більш прибуткові напрямки торговельної діяльності. Крім того, наявність надлишкових (з точки зору можливостей їх реалізації) торгових запасів вимагає великих витрат на їх розпродаж за зниженими цінами, оренду додаткових складських приміщень, на їх утримання для сплати податків.

Недостатні вкладення коштів у товарні запаси також має ряд негативних наслідків. У цьому випадку в торгівлі можуть бути відсутні необхідні товари, що призводить до втрати потенційних покупців, зниженню обсягів товарообігу через їх брак, збільшення витрат на 1 рубль товарообігу, так як торговим працівникам організації доводиться виплачуватиме не зароблену заробітну плату, оплачувати утримання непрацюючого обладнання.

І одна й інша ситуації небажані. І тому важливо привести товарні запаси у відповідність з потребами в них і створити працюючу на практиці систему управління ними.

У певному розумінні управління запасами являє собою спробу встановити рівновагу між двома протилежними вимогами: вимогами фінансистів, які прагнуть мінімізувати витрати на зберігання товарів і вимогами маркетологів, які прагнуть оптимізувати обслуговування споживача, підтримуючи постійний рівень запасів товарів по всьому спектру торгового асортименту.

Мета управління запасами - знизити витрати на просування товарних запасів через організацію, при забезпеченні високого рівня якості торгівлі і одночасно максимізувати повернення на інвестиції в товарні запаси.

Створення системи управління товарними запасами дозволяє вирішити наступні завдання: безперебійності постачання, мінімального вкладення грошей, мінімального ризику, забезпечення простоти процедури замовлення для поповнення запасів, стійкості товарного процесу.

У структурованому вигляді система управління товарними запасами має наступний вигляд:



Рис. 1.2. Система управління товарними запасами  
Джерело: складено автором на основі: [2, с.35]

Ефективно працююча система управління товарними запасами дозволяє прийняти економічно обгрунтоване рішення про кількість товарів, які необхідно мати в кожній точці торгово-технологічного процесу і які товарні лінії зі складеного раніше плану необхідно запасати і чим поповнювати запас.

Організація управління запасами в торгівлі здійснюється в наступній послідовності: розрахунок потреби організації в товарних ресурсах; визначення норм запасу; розробка політики поповнення запасу; організація контролю за рівнем запасу; оцінка ефективності системи управління запасами.

Схематично етапи побудови та реалізації системи управління товарними запасами представлені на рисунку 1.3.



Рис.1.3. Послідовність побудови системи управління товарними запасами

*Джерело: складено автором на основі: [5, с.67]*

1. Важливими стратегічними і тактичними цілями формування товарних запасів є: забезпечення сталого товарного асортименту достатнього для досягнення високих темпів зростання роздрібного товарообігу, ритмічності торгово-технічного процесу, безперебійної роботи торгової організації, накопичення сезонних запасів і запасів цільового призначення, накопичення (якщо це економічно виправдано) додаткових товарних запасів для подальшого їх перепродажу іншим торговим організаціям з метою отримання додаткового прибутку.

2. Формування інформаційної бази для створення системи управління товарними запасами включає в себе: інформацію, що характеризує товарні запаси. Швидкість реалізації товарів, ступінь відповідності товарних запасів купівельному попиту, кон'юнктуру ринку, його сегментів, структуру купівельного попиту, можливості ефективної закупівлі товарів, тенденції зміни цін (роздрібних, відпускних, оптових), планові показники діяльності організації торгівлі (обсяг і структура товарообігу, матеріально-технічна база, план платіжного балансу, фінансові ресурси за джерелами їх утворення)

3. Виявлення тенденцій і закономірностей формування та використання товарних запасів: забезпеченості товарними запасами, товарооборотності, визначення причин прискорення і уповільнення показників ефективності управління товарними запасами.

4. Економічне обґрунтування нормативу товарних запасів, достатніх для розвитку товарообігу при найменших витратах на їх формування та утримання.

5. Розробка бюджетного плану закупівлі товарів, дозволяє визначити на основі даних про тенденції продажів товарів у натуральних одиницях, зміни товарооборачиваемости запасів, про стан МТБ, систему проведення закупівель, вибір ефективного постачальника, частота завезення, кількість

замовлених товарів, методи та маршрути доставки товарів, суму грошових коштів щомісяця направляються на закупівлю товарів даної категорії.

Витрати на транспортування, зберігання і переміщення і керування товарними запасами повинні бути ретельно оцінені, погодившись з категорією товару і специфікою організації його продажів.

Досвід роботи суб'єктів роздрібної торгівлі, підказує, що бакалійні товари необхідно постачати щодня, одяг - два рази на тиждень, свіжі продукти харчування від одного до декількох днів, взуття - від тижня до місяця інші товари в міру їх продажу, товари широкого вжитку - безперервні поставки, сезонні немодні - поставка до сезону, сезонні повсякденні - відповідно до межезонними схемами продажів: товари високої моди - своєчасна доставка дозволяє негайно відреагувати на тенденції зміни продажів.

У країнах, де отримали переважне поширення торгові формати утворюють транснаціональні корпорації в роздрібній мережі, частота завезення товарів у магазини по окремих товарних групах становить:

непродовольчі товари - 40% - 1 раз на тиждень; продовольчі - протягом тижня в тому числі овочі та фрукти - 48% обсягу поставки завозиться 5 разів на тиждень; молочні продукти відповідно 34% - 6 разів на тиждень; м'ясо та ковбасні вироби - 40% - 3 рази на тиждень; бакалійні товари - 41% - 2 рази, хліб - 67% - 6 разів.

6. Експертиза бюджетного плану на відповідність стратегічним цілям організації та можливість його реалізації. Якщо бюджетний план закупівлі економічно обгрунтований, планування рекомендується завершити розробкою плану заходів з його виконання з призначенням відповідальних і визначенням розмірів матеріального заохочення.

7. Контроль за станом товарних запасів і ходом реалізації бюджетного плану, їх формуванням і використанням: розробка графіка завезення товарів, визначення оптимального розміру партії товарів, визначення причин виникнення наднормативних запасів, обгрунтування заходів профілактики

виникнення наднормативних і неходових товарних запасів і політики їх реалізації.

Ефективність сформованої системи управління товарними запасами залежить від старанності дослідження стану проблеми формування, розміщення та використання товарних запасів обґрунтованості всіх її елементів та ефективності прийнятих управлінських рішень з їх переміщенню у всіх каналах руху товарів в організації (рис. 1.4.):



Рис.1.4. Елементи системи управління товарними запасами  
Джерело: складено автором на основі: [12, с.235]

Всі елементи системи взаємопов'язані межу собою. Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення не можна нехтувати жодним з перерахованих вище елементів.

Найбільш складним завданням в реалізації системи управління запасами є завдання забезпечення ефективної закупівлі товарів; вибір системи поставок товарів; визначення розміру замовленої партії товарів; розрахунок інтервалів часу поповнення запасів; облік і контроль запасів.

Важливим аспектом діяльності системи є підтримка розмірів матеріальних запасів на такому рівні, щоб забезпечити безперебійне постачання всіх підрозділів необхідними матеріальними ресурсами за умови



дотримання вимог економічності всього процесу переміщення матеріального потоку. Рішення цього завдання досягається системою управління запасами.

Система управління запасами - сукупність правил і показників, які визначають момент часу на обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів.

Параметри системи управління запасами:

- точка замовлення - мінімальний (контрольний) рівень запасів продукції, за умови досягнення якого необхідно їх поповнення;
- нормативний рівень запасів - розрахункова величина за пасів, яка досягається під час чергової закупівлі;
- обсяг окремої закупівлі;
- частота здійснення закупівель - тривалість інтервалу між двома можливими закупівлями продукції, тобто періодичність поповнення запасів продукції;
- поповнювана кількість продукції, за якої досягається мінімум витрат на зберігання запасу згідно із заданими витратами на поповнення і заданими альтернативними витратами інвестованого капіталу.

Застосовуються такі технологічні системи управління запасами:

- система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
- система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення;
- система з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня;
- система "Максимум-мінімум".

Для ситуації, коли відсутні відхилення від запланованих показників і запаси споживаються рівномірно, в теорії управління запасами розроблено дві основні системи управління запасами: система управління запасами з фіксованим розміром замовлення і система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення. Інші системи управління запасами (система з установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня і система "максимум-мінімум"), власне кажучи, є модифікацією цих двох систем.

Система з фіксованим розміром замовлення. Така система проста і є свого роду класичною. У цій системі розмір замовлення на поповнення

запасу є постійною величиною. Замовлення на постачання продукції здійснюється за умови зменшення наявного на складах системи запасу до встановленого мінімального критичного рівня, який називають "точкою замовлення".

У процесі функціонування цієї технологічної системи інтервали постачання можуть бути різними залежно від інтенсивності витрат (споживання) матеріальних ресурсів у логістичній системі. У вітчизняній практиці найчастіше виникає ситуація, коли розмір замовлення визначається згідно з якими-небудь частковими організаційними міркуваннями. Наприклад, зручність транспортування або можливість завантаження складських приміщень.

Регулюючими параметрами цієї системи є розмір замовлення і "точка замовлення".

За умови досягнення запасом нижньої критичної межі та організації чергового замовлення на постачання необхідних матеріальних ресурсів рівень запасу на момент організації замовлення повинен бути достатнім для безперебійної роботи в період логістичного циклу. При цьому страховий запас повинен залишитися недоторканим. У деяких випадках застосовують плаваючу (таку, що коливається) точку замовлення. Вона не фіксується заздалегідь, а момент подачі замовлення визначається з урахуванням виконання постачальником своїх зобов'язань або з урахуванням коливань попиту на вироблену продукцію і т.д.

Мінімальний розмір запасу в розглянутій системі залежить від інтенсивності витрат (споживання) матеріальних ресурсів у проміжок часу між подачею замовлення і надходженням партії на склад у системі. Умовно припускається, що даний інтервал часу в заготівельному періоді постійний.

Система з фіксованим розміром замовлення іноді ще називається "двобункерною", оскільки в даному випадку передбачається, що запас зберігається ніби в двох бункерах. З першого бункера матеріальні ресурси витрачаються з моменту надходження чергової партії до моменту подачі

замовлення, а з другого бункера - у період між подачею замовлення і його виконанням, тобто до моменту постачання.

Таким чином, ця система контролю передбачає захист підприємства від утворення дефіциту. На практиці система управління запасами з фіксованим розміром замовлення застосовується переважно в таких випадках [47, с. 92]:

- великі втрати внаслідок відсутності запасу;
- високі витрати на зберігання запасів;
- висока вартість товару, який замовляється;
- високий ступінь невизначеності попиту;
- наявність знижки з ціни залежно від кількості, яка замовляється;
- накладання постачальником обмеження на мінімальний розмір партії

постачання.

Істотним недоліком цієї системи є те, що вона передбачає безперервний облік залишків матеріальних ресурсів на складах системи, з тим щоб не пропустити моменту досягнення "точки замовлення". За наявності широкої номенклатури матеріалів (або асортименту - для торгового підприємства) необхідною умовою застосування даної системи є використання технології автоматизованої ідентифікації штрихових кодів.

Система з фіксованою періодичністю замовлення. У системі з фіксованою періодичністю замовлення, замовлення роблять у строго визначені моменти часу, які віддалені один від одного на однакові інтервали, наприклад, 1 раз на місяць, 1 раз на тиждень, 1 раз на 14 днів і т.п., а розмір запасу регулюється зміна обсягу партії.

Наприкінці кожного періоду перевіряється рівень запасів і на підставі цього визначається розмір партії постачання. Таким чином, у системі з фіксованою періодичністю замовлення змінюється розмір замовлення (обсяг партії), який залежить від рівня витрат (споживання) матеріальних ресурсів у попередньому періоді. Величина замовлення визначається як різниця між фіксованим максимальним рівнем, до якого поповнюється запас, і фактичним його обсягом у момент замовлення.

Регулюючими параметрами цієї системи є максимальний розмір запасу і фіксований період замовлення, тобто інтервал між двома замовленнями або черговими надходженнями партій.

Перевагою цієї системи є відсутність необхідності вести систематичний облік запасів на складах системи. Недолік же полягає в необхідності робити замовлення іноді на незначну кількість матеріальних ресурсів, а за умови прискорення інтенсивності споживання матеріалів (наприклад, через зростання попиту на готову продукцію) виникає небезпека використання запасу до настання моменту чергового замовлення, тобто виникнення дефіциту.

Таким чином, система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення застосовується в таких випадках, якщо:

- умови постачання дозволяють варіювати розмір замовлення;
- витрати на замовлення і доставку порівняно невеликі;
- втрати від можливого дефіциту порівняно невеликі.

На практиці за даною системою можна замовляти один із багатьох товарів в одного і того самого постачальника, товари, на які рівень попиту відносно сталий, малоцінні товари і т. д.

Розглянуті вище основні системи управління запасами ґрунтуються на фіксації одного з двох можливих параметрів - розміру замовлення або інтервалу часу між замовленнями. За відсутності відхилень від запланованих показників та рівномірного споживання запасів, для яких розроблені основні системи, такий підхід цілком достатній.

Однак на практиці частіше трапляється складніші ситуації. Зокрема, при значних коливаннях попиту основні системи управління запасами не можуть забезпечити безперебійного постачання споживача без значного завищення обсягу запасів. За наявності систематичних збоїв у постачанні та споживанні основні системи управління запасами стають неефективними. Для таких випадків розробляються інші системи управління запасами, які будуть розглянуті нижче.

Система із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня. У цій системі вхідним параметром є період часу між замовленнями. На відміну від основної системи, вона зорієнтована на роботу за умови значних коливань споживання. Щоб запобігти завищенню обсягів запасів,

які знаходяться на складі, або їхньому дефіциту, замовлення подаються не тільки у встановлений час, а й за умови досягнення запасом граничного рівня. Розглянута система містить елемент системи з фіксованим інтервалом між замовленнями (встановлену періодичність замовлення) і елемент системи з фіксованим розміром замовлення (відстеження граничного рівня запасів, тобто "точки замовлення").

Таким чином, рівень матеріального запасу регулюється як зверху, так і знизу. У тому випадку, якщо розмір запасу знижується до мінімального рівня раніше від настання терміну подачі чергового замовлення, то робиться позачергове замовлення. В інший час ця система функціонує як система з фіксованою періодичністю замовлення.

Відмінністю системи є те, що замовлення поділяються на дві категорії: планові та додаткові. Планові замовлення роблять через задані інтервали. Можливі додаткові замовлення, якщо наявність запасів на складі досягає граничного рівня. Очевидно, що необхідність додаткових замовлень може з'явитися тільки за умови відхилення темпів споживання від запланованих.

Як і в системі з фіксованими інтервалом між замовленнями, обчислення розміру замовлення ґрунтується на прогнозованому рівні споживання до моменту надходження замовлення на склад підприємства.

Перевагою цієї системи є повне виключення недостачі матеріальних ресурсів для потреб. Однак при цьому вимагаються додаткові витрати на організацію постійного спостереження за станом величини запасів.

Система "мінімум-максимум". Як і в системі з фіксованим інтервалом між замовленнями, тут використовується сталий інтервал між замовленнями. Система "мінімум-максимум" зорієнтована на ситуацію, коли витрати на

облік запасів і витрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають порівняними з втратами від дефіциту запасів. Тому в цій системі замовлення виникають не через задані інтервали, а тільки за умови, що запаси на складі в цей момент виявилися рівними або меншими від встановленого мінімального рівня. У випадку видачі замовлення його розмір розраховується так, щоб постачання поповнило запаси до максимального рівня. Таким чином, ця система працює лише з двома рівнями запасів - мінімальним і максимальним, чим і зумовлюється її назва.

Крім перерахованих систем управління запасами, в практичній діяльності вітчизняних підприємств часто застосовується система оперативного управління. Під час використання цієї системи через певні проміжки часу приймається оперативне рішення: "замовляти" або "не замовляти"; якщо замовляти, то яку кількість одиниць товару.

### **1.3. Методика оцінки ефективності управління запасами на підприємстві**

Ефективне управління матеріальними запасами (МЗ) дозволяє [7, с. 62]:

- зменшити виробничі втрати через дефіцит матеріалів;
- прискорити оборотність цієї категорії оборотних коштів;
- звести до мінімуму надлишки МОЗ, які збільшують вартість операцій і заморожують дефіцитні грошові кошти;
- знизити ризик старіння і псування товарів;
- знизити витрати на зберігання МОЗ.

У практиці управління запасами виділяють такі основні ознаки незадовільного контролю ресурсів [19, с. 63]:

- тенденція до постійного зростання тривалості зберігання запасів;

- безперервне зростання запасів, помітно випереджає зростання обсягу продажів;
- часті простої устаткування через відсутність матеріалів;
- брак складських приміщень;
- періодичний відмова від термінових замовлень через нестачу (відсутності) запасів товарно-матеріальних цінностей;
- великі суми списань через наявність застарілих (залежаних), повільно оборачиваючихся запасів;
- значні обсяги списань запасів внаслідок їх псування і розкрадань.

Для визначення потреби в запасах необхідно проводити оцінку оборотності товарно-матеріальних запасів проводиться по кожному їх виду (виробничі запаси, готова продукція, товари і т. д.). Для оцінки швидкості обороту запасів за даними звітності використовується формула [6, с.121]:

$$\frac{C_n}{O_z} = C_z ,$$

(1.1)

де  $O_z$  - оборотність запасів

$C_n$  - собівартість продажів

$C_z$  - Середня величина запасів

У свою чергу, середня величина запасів визначається за формулою [7, с.43]:

$$\frac{B_{ін} + O_k}{C_z} = 2 ,$$

(1.2)

де  $C_z$  - середня величина запасів

$B_{in}$  - залишки на початок періоду

$O_k$  - залишки на кінець періоду

Більш точний розрахунок середнього обсягу товарно-матеріальних запасів заснований на даних про щомісячні залишки матеріалів. Термін зберігання запасів визначається за формулами [7, с.46]:

$$\frac{Dx * C_z}{CGZ} = C ,$$

(1.3)

де  $CGZ$  - термін зберігання запасів

$D$  - Тривалість аналізованого періоду (кількість днів)

$C_z$  - середня величина запасів

$C$  - собівартість проданої продукції

В управлінні закупівлями запасів матеріальних цінностей повинні враховуватися дві протилежні тенденції: витрати з придбання більшого обсягу ресурсів у розрахунку на одиницю запасів скорочуються, тоді як витрати по зберіганню, а також ризики застарівання і погіршення якості зростаючих запасів збільшуються. Даний підхід, за допомогою якого визначається раціональний обсяг закуповуваних цінностей, ілюструє рис. 1.5. [15, с.169].



Рис. 1.5. Управління закупівлями запасів

Джерело: складено автором на основі: [43, с.355]



Слід зазначити, що аналіз оборотності запасів має важливе значення ще й тому, що на його основі розробляються норми запасів матеріальних цінностей в днях і в натуральних одиницях, що дозволяє оцінити відповідну статтю фінансового плану організації [16, с .78].

У той же час порівняння фактичних запасів і норм дозволяє оцінити ступінь відповідності запасів реальним потребам підприємства, виявити дефіцитні і зайві матеріальні цінності. По кожному виду матеріальних ресурсів, який є істотним з точки зору його частки в загальному обсязі запасів, може бути розрахований коефіцієнт забезпеченості запасами. Для цього необхідно зіставити норму запасу в натуральних одиницях і середнє значення фактичних залишків в аналізованому періоді. Тоді коефіцієнт забезпеченості запасами має вигляд:

$$\frac{\text{Середні залишки за період}}{\text{Норма запасів}} = \text{Коеф. забезпеченість запасам} \quad (1.4)$$

Якщо результат розрахунку більше 1, можна припустити наявність надлишкових запасів на підприємстві.

Значення менше 1 говорить про дефіцит, можливо, небезпечному для безперебійного забезпечення виробництва і продажів.

При значенні, рівному 1, може бути зроблений висновок про те, що рівень запасів є мінімально необхідним і достатнім для діяльності підприємства. Зрозуміло, що надійність таких висновків залежить від коректного обґрунтування норм [17, с.214]. Послідовність розрахунку норм запасів матеріальних цінностей йде "знизу вгору", починаючи з обґрунтування норм, на основі яких робиться розрахунок за елементами запасів (сировина і основні матеріали, допоміжні матеріали, паливо, запчастини і т. д .). Після цього розрахунок проводиться в цілому по балансовій статті, що відбиває величину виробничих запасів, і, нарешті, розраховується загальна величина запасів[18, с.257]:

Підводячи підсумки першої частини роботи можна зробити висновок, що управління запасами передбачає ряд основних етапів: аналіз складу запасів, визначення рівня оборотності запасів, розрахунок фінансово-обґрунтованих запасів.

У бухгалтерській звітності інформація про наявність матеріально-виробничих запасів в організації відбивається по рядках 211 "Сировина, матеріали та інші аналогічні цінності" і 214 "Готова продукція і товари для перепродажу" Бухгалтерського балансу (форма N1).

У практиці управління запасами виділяють такі основні ознаки незадовільного контролю ресурсів: тенденція до постійного зростання тривалості зберігання запасів; безперервне зростання запасів, помітно випереджає зростання обсягу продажів; часті простой устаткування через відсутність матеріалів; брак складських приміщень ; періодичний відмова від термінових замовлень через нестачу (відсутності) запасів товарно-матеріальних цінностей; великі суми списань через наявність застарілих (залежаних), повільно оборотних запасів; значні обсяги списань запасів внаслідок їх псування і розкрадань. Ефективність управління запасами визначається в першу чергу швидкістю оборотності запасів. Чим швидше період оборотності, тим результативніше і прибутковіше діяльність підприємства.

## **Висновки до 1 розділу**

Управління запасами - складова частина єдиної системи поточного управління оборотним капіталом, від ефективності цього процесу залежить можливість підтримки ліквідності та платоспроможності компанії. Загальним критерієм оцінки ефективності даної системи і одночасно цільовою установкою визнана мінімізація розміру витрат, пов'язаних з формуванням і використанням запасів. Ключовим завданням, яку вирішують фінансові менеджери, визнається скорочення наднормативних запасів матеріальних цінностей, що втрачають свою вартість і фактично представляють собою

скарбничку "заморожених" коштів. Склалася ситуація стимулює менеджерів компаній до пошуку нових методів побудови системи управління запасами на логістичних принципах як одного з найважливіших факторів підвищення ефективності бізнесу в цілому.

Дослідженнями встановлено, що ефективне управління товарно-матеріальними запасами (ТМЗ) дозволяє: зменшити виробничі втрати із-за дефіциту сировини і матеріалів; прискорити оборотність цієї категорії оборотних активів; звести до мінімуму надлишки ТМЗ, які збільшують вартість операцій і заморожують дефіцитні кошти; знизити ризик старіння та псування товарів; знизити витрати на зберігання ТМЗ.

Поняття "запаси" є досить містким. Цей термін застосовується як до виробленим об'єктів, так і не виробленим (природним). Загальноприйнято його застосування в таких поняттях, як запаси корисних копалин, лісові запаси (деревина на корені), запаси водних ресурсів, запаси біоресурсів та ін. Економічна трактування поняття "запаси" більш вузька: під ними розуміється сукупність товарно-матеріальних цінностей (предмети праці, частина засобів праці, кінцева продукція), що знаходяться в стадії очікування вступу в процес виробничого споживання, транспортування або продажу. З точки зору бухгалтера запаси - це частина оборотних активів, що перебувають у матеріальній формі, яким може бути дана вартісна оцінка.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «ОВК-Системи»**

### **2.1. Господарсько-економічна характеристика ТОВ «ОВК-Системи» та його управління запасами**

Діяльність досліджуваної компанії ТОВ «ОВК-Системи» («Отоплення, водопостачання, каналізаційні - системи», м. Київ, вул. Сирецька, 9) — це поставки зі складу в м. Києві та інсталяція устаткування для систем водопостачання, опалення, пожежогасіння, каналізації й водовідведення відомих європейських виробників [6].

Мета діяльності компанії - формування сприятливих умов для довгострокового співробітництва, становлення дружніх відносин з нашими партнерами та Замовниками для досягнення загальних цілей.

Компанія допомагає у підборі обладнання, яке оптимально задовольнить Ваші потреби як за технічними характеристиками, так і за ціновими і якісними параметрами, а також надамо Вам необхідну допомогу в питаннях монтажу і сумісності обладнання.

Все представлене нашою організацією обладнання сертифіковане на території України, забезпечується інформаційно-технічною документацією та підтримується гарантійними зобов'язаннями.

Принципи компанії:

- індивідуальний підхід, пріоритет інтересів Замовника;
- оперативність і чіткість в підборі обладнання;
- оптимальні рішення по відношенню функціональність-ціна-якість;
- оперативність і чіткість поставок обладнання;
- гарантійне і післягарантійне обслуговування.

Переваги компанії:

- Професіоналізм. Наші менеджери - досвідчені фахівці в своїй області, регулярно проходять підготовку і підвищують кваліфікацію за продукції, що поставляється.

- Сервіс. Ми йдемо до клієнта - доставка, обслуговування, консультування та виїзд на об'єкт або в офіс у зручний для Вас час.
- Сприяння. Будучи офіційним партнером компаній-виробників, ми надаємо гарантію на нашу продукцію, сприяємо в гарантійному обслуговуванні і супроводі наших клієнтів.
- Відповідальність. Ми - надійний партнер, відповідальний за наших клієнтів і стоїть на їхньому боці. Ми прагнемо покращувати досягнуте і шукати найкращі рішення для наших.
- Вірність і довіра. Це принципи, які забезпечують нам стабільні ділові контакти як з нашими постачальниками, так і з нашими клієнтами.

ТОВ «ОВК-Системи» є рекламно-інформаційної компанією, постачальником якісного європейського обладнання для інженерних систем, яке дистанційно представлено в Інтернет-мережі наступними ресурсами:

1. Сайт загального управління та маркетингу компанії - <http://ovk.prom.ua> [56];
2. Сайт Інтернет-магазину торгівельного управління компанії - <http://www.itorus.com.ua> [58];
3. Сайт виробничого управління компанії - <http://www.ovk-install.com.ua> [57].

Представлене до продажу ТОВ «ОВК-Системи» устаткування сертифіковане на території України, забезпечується інформаційно-технічною документацією й підтримується гарантійними зобов'язаннями. Відокремлений виробничий підрозділ ТОВ «ОВК-Системи» за замовленнями споживачів в м.Києві та Київській області проводить проектування та інсталяцію систем водопостачання, опалення, пожежогасіння, каналізації й водовідведення на будівельних об'єктах замовників [57].

Сфери діяльності ТОВ «ОВК-Системи» [56]:

- житлове будівництво;
- адміністративні будинки й комерційні об'єкти;
- промисловість;
- комунальне господарство й очисні спорудження.

Товарна номенклатури ТОВ «ОВК-Системи» представлена 7-ма основними групами [58]:

Група 1 «Котельно-опалювальне обладнання» (табл. Б.1 Додатку Б) - газові, твердопаливні та електричні котли систем опалювання та їх арматура.

Країни виробники обладнання – Pelltech (Естонія), Wilo (Німеччина), Ultraheat (Німеччина), Armak (Польща), Funke (Німеччина), Spirotech (Нідерланди), Protherm (Словачія), Honeywell (США-Німеччина), AYVAZ(Турція), Meibes (Німеччина).

Група 2 «Насосне обладнання» (табл. Б.2 Додатку Б) - насоси для систем опалювання, систем поверхневого та скважинного водопостачання, систем дренажу та систем каналізації, багатокаскадні насосні установки підвищення тиску, щити керування й захисту, перетворювачі частоти для систем автоматизації насосних систем.

Країни виробники товарів – Fourgroup (Італія), Lowara (Італія), Wilo (Німеччина), Foras (Італія), ZDS (Італія), DAB (Італія), Zenit (Італія), Pedrollo (Італія), IMP Pumps (Італія), Electroil, SAER (Італія), Hyundai (Корея), Danfoss (Данія), Grundfos (Данія), AKN (США), Zilmet (Італія).

Група 3 «Внутрішні інженерні системи» (табл. Б.3 Додатку Б) - радіатори та арматура для підключення радіаторів опалення й гідравлічного зв'язування систем опалення, водопостачання та каналізації, арматурне устаткування трубопроводів та фітінгів систем опалювання.

Країни виробники товарів - TA Hydronics (Франція-США), Koller(Німеччина), Rehau(Німеччина), Carrera(Німеччина), IVR(Італія), Danfoss (Данія), Polvax (Польща), Cosmo Vogel&Noot(Австрія), Honeywell (США – Німеччина).

Група 4 «Обладнання для водопостачання» (табл. Б.4 Додатку Б) – арматурне устаткування трубопроводів та фітінгів систем водопостачання, регулятори тиску, фільтри та системи водоочищення, системи поливу.

Країни виробники товарів - T.I.S (Італія), Danfoss (Данія), AKN (США), Honeywell (США-Німеччина), Ecosoft (Україна).

Група 5 «Регулююча арматура та автоматика» (табл. Б.5 Додатку Б)-балансувальні, зонні, сидельні, поворотні, кульові клапани, регулятори тиску та температури.

Країни виробники товарів - TA Hydronics (США-Франція), Danfoss (Данія), Belimo (Італія), Honeywell (США-Німеччина).

Група 6 «Трубопровідна арматура» (табл. Б.6 Додатку Б)-затвори, кульові крани, зворотні клапани, поплавкові клапани, засувки й вентилі, компенса-тори та фільтри.

Країни виробники товарів – LD (Росія), ZETKAMA (Польща), SATEC (Словакія), Belimo (Італія), AYVAZ (Туреччина).

Група 7 «Ізоляційні матеріали та системи кріплення» (табл. Б.7 Додатку Б) - теплоізоляція та комплектуючі і кріплячі елементи в системах водопостачання та каналізації.

Країни виробники товарів - K-Flex (Італія), Walraven (Нідерланди).

Аналіз наведеної товарної номенклатури оптового торгівельно-посередницького підприємства ТОВ «ОВК-Системи» показує, що підприємство спеціалізується на продажу виключно імпортного обладнання для систем опалення та водопостачання високого класу (практично виключене дешеве обладнання виробництва Китаю), при цьому обладнання, вироблене в Україні, представлене тільки товарами спільних підприємств по іноземним технологіям, вироблене на іноземному обладнанні та з імпортних комплектуючих.

Планування - один із найскладніших видів розумової праці, притаманних людині. Не біда, якщо планування не вдається реалізувати добре, але не можна змиритись з тим, що воно ведеться абияк.

Плановий персонал складається зі спеціалістів, які тією чи іншою мірою виконують функції планування. Причому для одних із них планові функції можуть бути основним видом діяльності, наприклад для працівників планово-економічного відділу, а для інших працівників ці функції можуть поєднуватись з іншими видами діяльності.

В нашому випадку, в ТОВ «ОВК-Системи» функції спеціаліста з питань планування виконує один постійний працівник на повній ставці.

Функції планово-економічного відділу:

- Здійснення керівництва роботою з економічного планування на підприємстві, направленою на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності.
- Очолює підготовку проектів перспективних, річних, квартальних і місячних планів підрозділами підприємства з усіх видів діяльності, а також обґрунтувань і розрахунків до них згідно з завданнями, встановленими планами та замовленнями.
- Керування складанням планів підприємства, узгоджує і взаємно пов'язує всі його розділи, бере участь у розробленні комплексного плану соціально-економічного розвитку.
- Забезпечення доведення показників плану до підрозділів підприємства. Забезпечення проведення робіт з підвищення наукового обґрунтування планів, комплексного економічного аналізу всіх видів діяльності підприємства і своєчасне розроблення заходів щодо ефективного використання капітальних вкладень.
- Організація контролю за виконанням плану реалізації продукції та плану прибутку, правильністю застосування встановлених цін, участю відділу в розробленні заходів.
- Разом з бухгалтерією здійснює методичне керівництво і організацію роботи з упровадження, вдосконалення та розширення сфери внутрішньогосподарського розрахунку.

Для економічної характеристики підприємства було проведено аналіз основних показників діяльності за 2015-2017 рр. та побудовано аналітичну таблицю (табл 2.1).

*Таблиця 2.1.*



**Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства  
ТОВ «ОВК-Системи»**

№	Показники	Роки			Відхилення 15/17, %
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	4521	3280	5989	82
2	Собівартість продукції, тис.грн.	27210	22764	24143	6
3	Валовий прибуток(збиток), тис.грн.	- 22689	- 19484	- 18154	-6,8
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	-1065	-950	160	216,8
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	-1129	-1030	49	204
6	Чистий фінансовий результат, тис.грн.	-1129	-1030	49	204
7	Чисельність працівників на кінець періоду (осіб)	20	25	25	0
8	Основні засоби, тис.грн.	17748	26985	17748	-34

*Джерело: складено автором на основі: [12,с.78]*

В 2016 р. в порівнянні з 2015 ми бачимо зменшення виручки від реалізації продукції, проте в 2017 р. вона збільшилась на 82% та становить 5989 тис. грн.

Собівартість реалізованої товарної продукції за 2016 р. зменшилась на 4446 тис. грн. в порівнянні з 2015 р., у 2017 в порівнянні з 2016 р. збільшилась на 6%.

За 2016 р. валовий дохід збільшився на 3205 тис. грн., а за 2017р. збільшився на 6,8% .

Фінансові результати від операційної діяльності. В 2016 р. в порівнянні з 2015 р. відбулось збільшення даного показника, проте в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. він збільшився на 204%.

Метод SWOT аналізу являє собою процедуру експертної діагностики середовища, що дозволяє описати основні тенденції її розвитку, сформулювати базові гіпотези про перспективи діяльності організації і визначити поле альтернативних напрямків її подальшого розвитку.

SWOT-аналіз зводиться до наступного:

- сформулювати перелік можливостей, які відкриває перед організацією зовнішнє середовище, тобто перерахувати чинники, що стосуються

- збільшення попиту, зміни його параметрів, зменшення рівня конкуренції і т.д
- сформулювати перелік загроз, які таїть в собі зовнішнє середовище, тобто перерахувати чинники, що стосуються зменшення попиту, кардинальної зміни уподобань споживачів, збільшення рівня конкуренції, ускладнення законодавчого регулювання і т.д .;
  - сформулювати перелік сильних сторін організації, тобто перелічити всі навички, компетенції, знання і основні чинники, які приносили успіх організації в її діяльності;
  - сформулювати перелік слабкостей організації, тобто перелічити всі фактори, які заважають або можуть перешкодити організації працювати і розвиватися;
  - виділення найбільш значущих чинників з цих чотирьох переліків.
  - SWOT-аналізу і побудови матриці рішень для організації ТОВ «ОВК-Системи».

На основі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища отримали наступний список можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін.

*Таблиця 2.2.*

**Можливості, загрози, сильні і слабкі сторони підприємства на основі SWOT аналізу**

<p>1. Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Монтаж власними силами;</li> <li>- Гарантійне обслуговування;</li> <li>- Післягарантійне обслуговування (Продовження гарантії);</li> <li>- Підвищення вимог клієнта до якості аналогових систем;</li> <li>- Можливість регулювання цінової політики;</li> </ul>	<p>2. Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Система оподаткування;</li> <li>- Високий ступінь конкуренції з боку великих підприємств;</li> <li>- Платоспроможність організації обмежена;</li> <li>- Місткість ринку обмежена.</li> </ul>
---	---

- Реалізація різних інструментів просування продукту.	
3. Сильні сторони - Унікальне географічне положення; -Сучасне високотехнологічне виробництво; -Гнучкі конкурентоспроможні тарифи; - Висока якість послуг; - Молодий кваліфікований персонал; - Резерв кваліфікованого персоналу.	4. Слабкі сторони - Істотна залежність від ринку споживачів; - Недостатня рекламна політика підприємства; - Нечисленність персоналу по монтажу; - Малий час роботи на ринку.

*Джерело: складено автором на основі: [5]*

Операційні витрати та платежі, пов'язані з проведенням за певний період часу фінансових, виробничих, господарських операцій. До них включають матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші витрати (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3.*

### Операційні витрати

№	Показник	2015	2016	2017	2015, % Структурні зміни за	% Структурні зміни за 2016,	% Структурні зміни за 2017,	Відхилення (2016/2015)		Відхилення (2017/2016)	
								±Δ	%	±Δ	%
1	Матеріальні витрати	5437	3181	3463	15,7	10,6	11,4	-2256	0,59	282	1,09
2	Витрати на оплату праці	12979	13835	15933	37,6	46,1	52,6	856	1,07	2098	1,15
3	Відрахування на	4616	4939	5648	13,4	16,4	18,7	323	1,07	709	1,14

*Продовження таблиці 2.3.*

4	Амортизація	8800	5878	4133	25,5	19,6	13,7	-2922	0,67	-1745	0,70
5	Інші операційні витрати	2718	2202	1095	7,9	7,3	3,6	-516	0,81	-1107	0,50
Σ	Всього	34550	30035	30272	100	100	100	-4515	87	237	1

*Джерело: складено автором на основі: [12, с.211]*

Аналіз зміни операційних витрат підприємства ТОВ «ОВК-Системи» за 2015-2017 рр. тис. грн.

В структурі операційних витрат можна побачити, що найбільшу частку в 2015 та 2016 рр. складають витрати на оплату персоналу (37,6% та 46,1% відповідно), в 2017 році 52,6%, тобто витрати на оплату праці мають тенденцію до збільшення.

До зменшення йдуть такі показники як матеріальні витрати, а також амортизація.

*Таблиця 2.4.*

**Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ «ОВК-Системи»**

Показники	2015	2016	2017	+/-		%	
				16/15	17/16	16/15	17/16
Прийнято працівників, люд.	135	131	18	-111	61	150	116
Вибуло працівників, люд.	124	132	194	0	11	0	0
Загальна чисельність персоналу, люд.	1613	1612	1526	5	0	1612	0

*Джерело: складено автором на основі: [12, с.235]*

З табл. 2.4 видно, що плинність кадрів у даного підприємства майже не має. Кількість прийнятих на роботу більша ніж звільнених. Тому це не впливає негативно на роботу.

Головний принцип конкурентної стратегії – це розширення частки ринку. Оскільки більша частина продукції компанії являється товарами які виготовлять всесвітньо відомі бренди. Тому глобальні маркетингові компанії та дослідження беруть на себе гіганти цього ринку Основним завданням стає пошук нових каналів збуту. Тому головна робота маркетингового відділу полягає у:

- збір інформації про потенціальних клієнтів;
- прогнозування попиту;
- дослідження ринку;
- проведення оцінки конкурентів;

- аналізі прогресивних методів продажу;
- пошук нових партнерів для співпраці.

Таблиця 2.5.

**Кадровий склад ТОВ «ОВК-Системи» у 2015-2017 рр.**

Категорії персоналу	2015		2016		2017		Відхилення 17/16	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	доля , %
Адміністративно-управлінський	153	15	3	12	3	12	0	0
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	15	76,19	20	80,37	20	79,21	0	0
Допоміжний персонал	2	10	2	8	2	8	0	0
Разом	613	100	612	100	526	100	0	-

*Джерело: складено автором на основі: [12, с.236]*

З даних табл. 2.5 бачимо, що найбільшу частину персоналу складає виробничий. Це – доцільно, адже підприємство займається торгівлею.

Декілька прикладів маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ОВК-Системи».

1. Система маркетингової інформації підприємства побудована на технології рекламно-торгівельного Інтернет-магазину, який дає можливість:

- представити всю номенклатуру товарних позицій для клієнтів з загальним описом товару, його фотографією, технічними характеристиками, наданням доступу до технічного паспорту виробника товару, наданням інформації про поточну ціну продукції;
- забезпечити для клієнта можливість онлайн-спілкування по мережі Інтернет з консультантом ТОВ «ОВК-Системи» для надання додаткової інформації, а також прямих маркетингових пропозицій по знижкам ціни на вибрану продукцію;
- забезпечити для клієнта вичерпну інформацію про фірми – розробники товарів та ліцензії, які отримані ТОВ «ОВК-Системи» як торгових представників іноземних компаній–виробників;
- зробити комплексний заказ на проектування та реалізацію проекту

опалення, водопостачання чи каналізації на об'єкті клієнта з переходом на Інтернет-сайт проекту – монтажного управління ТОВ «ОВК-Системи» (інсталяція)» (<http://www.ovk-install.com.ua/>);

- надати клієнту галерею відеоінформації про виконані інсталяційні проекти систем опалення, водопостачання та каналізації.

2. Система моніторингу зовнішнього середовища заснована на постійному контакті за допомогою Інтернет-переходів на всеукраїнську «електронну» торгівельну площадку PROM.UA (сайт <http://ovk.prom.ua>), що дає можливість переходу на сайти конкурентів по продукції сегменту систем опалення, водопостачання та каналізації і оцінити порівняльні ціни на продукцію.

3. Процес накопичення внутрішньої інформації заснований на внутрішніх технологічних процесах роботи Інтернет-магазину [58]:

- обліку кількості та «електронних» адрес користувачів сайту (ознайомлення з товарами);
- обліку кількості користувачів сайту, які провели заказ товарів та вийшли на контакт з менеджерами для обговорення умов поставки та оплати;
- обліку кількості користувачів сайту, які реально здійснили покупку товарів;
- обліку номенклатури товарів, які найчастіше підлягають огляданню користувачами, та номенклатури товарів, які реально продаються;
- облік географічної структури клієнтів, як придбали товари, та способів доставки товарів користувачам;
- облік гарантійних претензій та відгуків користувачів про якість та надійність продукції.

Менеджери фірми, яким доступні всі категорії вищеперерахованої інформації, приймають рішення про оприлюднення її частки, яка позитивно впливає на попит користувачів.

Щодо логістичної діяльності, організація каналів розподілу та товароруху в ТОВ «ОВК-Системи» організована за прямими каналами товароруху:

- самовивезення зі складу в м.Києві;
- кур'єрська доставка транспортом підприємства по м.Києву та в Київській області;
- доставка по Україні «Новою поштою» та автокомпаніями («Гюнсел» та інші).

## **2.2. Аналіз фінансового забезпечення управління запасами підприємства**

Конкуренція є дуже важливим елементом ринкової економіки. Досвід західних країн свідчить, що конкуренція виступає як важливий фактор стимулювання господарської активності, збільшення різноманіття і підвищення якості продукції, зниження витрат та стабілізації економічного росту.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації підприємства повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані фінансових справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б їм адаптуватися до змін, що відбуваються у їхньому оточенні.

На сучасному етапі в системі стратегічного менеджменту проблемам дослідження зовнішнього фінансового середовища підприємства приділяється істотна роль. При цьому ставиться задача забезпечити таку взаємодію підприємства і фінансового середовища, що дозволило б йому підтримувати свій потенціал на рівні, який забезпечує виживання в довгостроковій перспективі [17, с. 116].

Спочатку проведемо аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу на ТОВ «ОВК-Системи» за допомогою PEST-аналізу (додаток В.1).

Дані PEST-аналізу свідчать, що на діяльність ТОВ «ОВК-Системи» негативний вплив мають соціально-демографічні фактори, а саме зменшення чисельності населення, скорочення соціальних пільг, низький рівень життя населення і невідповідність прожиткового мінімуму рівню мінімальної заробітної плати, під дією яких зменшується попит на продукцію

підприємства. Політико-правові фактори теж мають негативний вплив на підприємство через жорстку податкову політику, не забезпечення правовою базою гарантій підприємницької діяльності і гальмування економічних реформ. Політика держави щодо підтримки підприємництва на практиці зводиться до обмежуючих дій державних органів, що найчастіше суперечать законодавчим актам, зокрема по ліцензуванню і патентуванню тих або інших видів підприємницької діяльності.

Економічні і техніко-технологічні фактори в цілому позитивно впливають на підприємство( за винятком негативної дії їх окремих складових: інфляційні процеси, розвиток тіньової економіки і зменшення кількості підприємств, що впроваджують інновації). Так, за рахунок високого науково-технічного потенціалу у регіоні, зростання кількості освоєних нових видів сировини та будівельних технологій, застосування сучасного обладнання можливе підвищення ефективності використання робочого часу, зростання якості виробництва, підвищення продуктивності праці, а отже, покращення результатів діяльності ТОВ «ОВК-Системи».

Проведемо оцінку ступеня невизначеності фінансового зовнішнього середовища ТОВ «ОВК-Системи» використовуючи методику І. Ансоффа (табл. 2.2 і рис 2.1).

*Таблиця 2.6.*

**Оцінка ступеня нестабільності фінансового зовнішнього середовища ТОВ «ОВК-Системи» на основі шкали І. Ансоффа**

Характеристики	Найменш стабільні умови господарювання					
	Діяльність уряду	Інфляційні процеси	Фінансова стійкість країни	Рівень дохідності населення	Рівень конкуренції	Нестабільність світової фінансової системи
<b>Звичність подій</b>	3	2	2	2	3	4
<b>Темп змін</b>	4	3	3	3	3	4
<b>Передбачуваність майбутнього</b>	3	4	3	3	3	3
Середня оцінка	3,33	3,00	2,67	2,67	3,00	3,67
Середній рівень нестабільності	3,06					

*Джерело: складено автором на основі: [12,с.168]*





результати моделі «5 сил» М. Портера були виявлені можливості, загрози і компенсації (табл. 2.7) та стратегічні альтернативи (табл. 2.8)

Таблиця 2.7.

**Можливості, загрози і компенсації в моделі «5 сил» ТОВ «ОВК-Системи»**

<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>	<b>КОМПЕНСАЦІЇ</b>
Забезпечення кращих умов постачання ресурсів	Велика насиченість ринку житлом бізнес-класу	Розповсюдженість торгової марки
Вибір необхідних ресурсів	Наявність товарів-замінників	Існування виробництва закритого циклу
Зниження вартості побудованого житла	Існування вимог до обсягу капіталу	Існування особливих характеристик у побудованому житлі
Підвищення попиту споживачів	Відсутність повної крупно масштабної реклами про діяльність підприємства	Ретельний відбір ресурсів у постачальників
Покращення якості виробництва	Орієнтація на покупців певного соціального статусу	Використання новітніх матеріалів і конструкцій
Підвищення інформованості покупця про діяльність підприємства	Недосконалість системи збуту	Сприятлива репутація
Збільшення долі ринку	Поява нових конкурентів	Активізація маркетингових досліджень

Джерело: складено автором на основі: [9, с.27-28]

Таблиця 2.8.

**Стратегічні альтернативи в моделі «5 сил» ТОВ «ОВК-Системи»**

<b>ПРОБЛЕМА</b>	<b>РАНГ</b>	<b>ДІЇ</b>
Недосконалість системи збуту	4	Проводження рекламної компанії на радіо, телебаченні, ЗМІ, оформлення власного сайту в Інтернеті. Можливість продажу квартир у іпотечний кредит
Існування великої кількості конкурентів	3	Участь у державних програмах, використання нових будівельних технологій, підвищення кваліфікації працівників
Нестача фінансових ресурсів	1	Залучення додаткових інвестицій, підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів, залучення кредитних ресурсів
Підвищення якості виробництва	2	Використання інноваційних технологій, розробка менеджменту якості на підприємстві, контроль за дотриманням усіх необхідних правил, підвищення комфортності житла

Джерело: складено автором на основі: [21, с.190]

Проведений аналіз зовнішнього середовища дає змогу скласти перелік можливостей та погроз для ТОВ «ОВК-Системи» у табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

**Можливості та погрози для ТОВ «ОВК-Системи» з боку  
зовнішнього середовища**

Погрози	Можливості
1. Політична нестабільність в країні 2. Гальмування економічних реформ 3. Падіння темпів виробництва 4. Жорстка податкова політика 5. Постійні зміни в законодавстві України 6. Низький рівень життя населення 7. Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів 8. Вплив світової економічної кризи	1. Поліпшення стану з оборотними коштами 2. Вихід на нові ринки 3. Підвищення попиту на послуги підприємства 4. Збільшення привабливості підприємства для інвестування 5. Зміцнення зв'язків з постачальниками 6. Зростання продуктивності праці

*Джерело: складено автором на основі: [21, с. 201]*

Так, ТОВ «ОВК-Системи» відчуває більш зовнішніх загроз, ніж можливостей, тому підприємство повинно враховувати несприятливі фактори зовнішнього середовища та намагатися пристосовуватися до них і ефективно використовувати можливості.

Для розуміння впливу великої кількості факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, доцільно провести аналіз привабливості галузі, ототожнюючи зовнішнє середовище та галузь, в якій функціонує підприємство.

Проведемо аналіз привабливості галузі згідно з переліком показників Харрісона (додаток В.4) та А. Дж. Томпсона (додаток В.5)

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що галузь виробництва фільтрів є привабливою і намічаються тенденції її підвищення. Отже, ТОВ «ОВК-Системи» може обрати базову корпоративну стратегію прискореного зростання, якій відповідає фінансова стратегія – стратегія фінансової підтримки прискореного росту підприємства, яка спрямована на забезпечення високих темпів його операційної діяльності, передусім – обсягів виробництва й реалізації продукції. У цих умовах істотно збільшується потреба у фінансових ресурсах, що направляються на приріст оборотних і поза

оборотних активів підприємства. Відповідно, пріоритетною домінантною сферою (напрямом) стратегічного фінансового розвитку підприємства, що найкращим чином забезпечує даний вид головної фінансової стратегії, є зростання потенціалу формування фінансових ресурсів.

Бар'єри входу в галузь, в якій функціонує ТОВ «ОВК-Системи» не відрізняються високою міцністю, тому допустима поява нових конкурентів негативно вплине на діяльність підприємства. Так, ТОВ «ОВК-Системи» на даний момент займає середні позиції у виробництві фільтрів та комплектуючих в Київському регіоні і тому цю позицію необхідно постійно підтримувати.

Для ефективної діяльності підприємству необхідно дотримуватись основних ключових факторів успіху галузі, а саме використання сучасного обладнання, сучасних технологій, інновації у виробничому процесі, високоякісна сировина, висококваліфікований персонал, використання міжнародних стандартів, дотримання техніки безпеки персоналу, рівень якості і ефективності менеджменту, репутація компанії у покупців, якісна реклама.

ТОВ «ОВК-Системи» – це замкнутий цикл виробництва, коли проектом, від ідеї до її реалізації, керує одна компанія, виокремлюючи повноваження учасників процесу і контролюючи якість на всіх етапах здійснення проекту.

Стратегічна зона господарювання ТОВ «ОВК-Системи» відповідає таким критеріям: ринок фільтрів (із зворотним осмосом, чашевих тощо) м. Києва; люди певного віку, з рівнем доходу вище середнього і ті, які мають вагомий соціальний статус і можуть дозволити купити собі фільтри «бізнес-класу», які виробляє ТОВ «ОВК-Системи», але в перспективі виробництво здешевлених фільтрів для населення.

Основними конкурентами для ТОВ «ОВК-Системи» є ФПГ «Альтком», ТОВ «Герц» та ТОВ «Будівельний Альянс», тому проведемо оцінку інтенсивності конкуренції в галузі за допомогою розрахунку  $Z^{ox}$

показників: індекс концентрації, індекс Херфіндаля-Хіршмана та індекс Розенблюта (табл. 2.10 та 2.11).

Таблиця 2.10.

**Вихідна інформація для проведення розрахунків**

Назва підприємства	Обсяг реалізації, тис. грн.
ТОВ «ОВК-Системи»	35105,3
ФПГ "Альтком"	23712,9
ТОВ "Герц"	20931,4
ТОВ "Будівельний Альянс"	18861,6
Обсяг реалізації будівельної галузі	138209,8

Джерело: складено автором на основі: [22, с. 50]

1. Індекс концентрації для трьох найбільших підприємств

$$CR_3 = \frac{(35105,3 + 23712,9 + 20931,4)}{138209,8} = 0,58, \quad (2.1)$$

Перші три підприємства займають 58% будівельного ринку, що свідчить про помірну концентрацію ринку.

2. Індекс Херфіндаля-Хіршмана

Таблиця 2.11.

**Вихідна інформація для розрахунку індексу Херфіндаля**

Назва підприємства	Ринкові частки підприємств ( $X_i$ )	$X_i^2$
ТОВ «ОВК-Системи»	0,254	0,0645
ФПГ "Альтком"	0,172	0,0294
ТОВ "Герц"	0,151	0,0229
ТОВ "Будівельний Альянс"	0,136	0,0186

Джерело: складено автором на основі: [15, с.322]

$$Ih = 0,0645 + 0,0294 + 0,0229 + 0,0186 = 0,1355, \quad (2.2)$$

Значення індекса Херфіндаля-Хіршмана не близьке до 1, отже в галузі не дуже висока концентрація конкуренції

3. Індекс Розенблюта

$$Ir = \frac{1}{2}(1 \cdot 0,254 + 2 \cdot 0,172 + 3 \cdot 0,151 + 4 \cdot 0,136) - 1 = 0,4556, \quad (2.3)$$

Розраховані показники свідчать про невисоку інтенсивність конкуренції в будівельній галузі.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ОВК-Системи» за допомогою аналітико-графічного методу (табл. 2.12, 2.13 та рис. 2.2).

Таблиця 2.12.

### Метод параметричної оцінки конкурентоспроможності підприємств

Параметр конкурентоспроможності	Параметрична оцінка підприємств				Ранг параметрів
	ТОВ «ОВК-Системи»	ТОВ "Герц"	ФПГ Альтком	ТОВ Будівельний Альянс	
1. Частка ринку	4,4	4,3	4	3,8	0,15
2. Якість продукції	4,5	4,3	4,2	3,9	0,25
3. Ступінь відповідності виробничого потенціалу реалізації стратегії	4,1	4,1	3,9	3,8	0,36
4. Інноваційна активність підприємства	4	3,8	3,5	2,7	0,1
5. Ступінь кваліфікації працівників	3,9	3,7	3,7	3,4	0,14

Джерело: складено автором на основі: [14, с.44]

Таблиця 2.13.

### Метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємств

Параметр конкурентоспроможності	Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств			
	ТОВ «ОВК-Системи»	ТОВ "Герц"	ФПГ "Альтком"	ТОВ "Будівельний Альянс"
1. Частка ринку	0,66	0,645	0,6	0,57
2. Якість продукції	1,125	1,075	1,05	0,975
3. Ступінь відповідності виробничого потенціалу реалізації стратегії	1,23	1,23	1,17	1,14
4. Використання новітніх технологій, матеріалів та обладнання	0,64	0,608	0,56	0,432
5. Ступінь кваліфікації працівників	0,546	0,518	0,518	0,476
Сумарна оцінка	4,201	4,076	3,898	3,593
Коефіцієнт конкурентоспроможності	1	0,970	0,928	0,855
Ранг	1	2	3	4

Значення площі багатокутника	1,723	1,623	1,481	1,254
Ранг по площі	1	2	3	4

*Джерело: складено автором на основі: [15,с.92]*

В результаті порівняння показників конкурентоспроможності підприємства, отриманих за допомогою методу інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємств-конкурентів можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможним підприємством у будівельній галузі є компанія ТОВ «ОВК-Системи», однак розрив від попереднього підприємства невеликий, що свідчить про незначну конкурентну перевагу підприємства.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ОВК-Системи», використовуючи метод бенчмаркенгу (додаток В.6).

Дані проведеного дослідження свідчать, про успішну діяльність ТОВ «ОВК-Системи» порівняно з підприємствами-конкурентами, але підприємству необхідно звернути увагу на ціну продукції, через яку обсяги продажу є не надто високими, необхідно орієнтуватися не тільки на заможних покупців, а займатися і виробництвом здешевлених фільтрів для соціально незахищених верст населення. Також потрібне покращення збутової діяльності, шляхом повного укомплектування відділу маркетингу і проведенням крупно масштабної рекламної компанії (на радіо, телебаченні, ЗМІ, оформлення власного сайту в інтернеті).

Проведемо аналіз конкурентоспроможності цін і витрат ТОВ «ОВК-Системи» за допомогою методу ланцюжка цінностей табл. 2.14.

*Таблиця 2.14.*

**Аналіз конкурентоспроможності цін і витрат за допомогою методу ланцюжка цінностей**

Елементи ланцюжка цінностей	Вимоги ринка	Відповідність вимогам («+» так; «-» ні)	
		ТОВ «ОВК-Системи»	ТОВ «Герц»
Закупка і постачання	Забезпеченість якісними матеріалами та комплектуючими	+	+

	для безперебійного виробництва та вигідні умови з постачальниками		
Основне виробництво	Висока якість технології виробництва	+	-
Збут	Використання прогресивних методів при здійсненні збутової діяльності	-	+
Продаж, обслуговування	Забезпечення високого рівня обслуговування	+	+
Маркетинг	Постійне маркетингові дослідження	-	+
Управління людськими ресурсами	Ефективне управління персоналом, забезпеченість висококваліфікованим персоналом,	+	+
Фінанси	Забезпечення платоспроможності підприємства	+	+
Нововведення, інновація	Забезпечення новими технологіями	+	+
Інформаційні технології	Використання інформаційних технологій	+	+
Відношення з органами влади	Своєчасна сплата податків	+	+

*Джерело: складено автором на основі: [16, с.145]*

З табл. 2.14 можна зробити висновок, що для забезпечення успіху в майбутньому підприємству необхідно використовувати прогресивні методи при здійсненні збутової діяльності та проводити постійні маркетингові дослідження.

Визначимо ключові фактори успіху для ТОВ «ОВК-Системи» по методиці Р. Гранта (додаток В.7).

На основі даних аналізу можна зробити висновок, що підприємство-конкурент ТОВ «ОВК-Системи» – ТОВ «Герц», навіть з нижчим рівнем вдосконалення якості житла має конкурентні переваги за рахунок більш якісної реклами і ефективної збутової діяльності. Інші два підприємства ФПГ «Альтком» та ТОВ «Будівельний Альянс» в цілому мають менший рівень конкурентоспроможності, але їх конкурента перевага в більш ефективній збутовій діяльності.

Отже, ТОВ «ОВК-Системи» порівняно з основними конкурентами має незначні конкурентні переваги за рахунок більш кращого вдосконалення якості виробництва продукції, але водночас в нього відзначається менший



рівень якості реклами та менша ефективність збутової діяльності, тому розвитку цих ключових факторів успіху керівництво підприємства має приділятися найбільше уваги.

Без діагностики внутрішнього середовища неможливий вибір стратегії. Тільки докладний аналіз всіх аспектів діяльності організації дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, які для кожного підприємства індивідуальні, тому реальна робота організації полягає в упорядкуванні переліку сильних і слабких сторін. Найбільш значимі сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, гарна стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його стратегічний стан.

У ринковій економіці можливості виготовляти продукцію, яка має збут, одна з головних характеристик процвітаючих підприємств. Однак попит змінюється і виникає потреба поновлювати асортимент продукції, а отже, більшою чи меншою мірою - потенціал. Кожне підприємство зацікавлене з мінімальними витратами своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів. Тому на першому етапі цільовий аналіз виробничого потенціалу здійснюється відносно змін, які необхідно внести у виробничий потенціал для виготовлення певних видів продукції [13, с.233].

Аналіз виробничого потенціалу представлений у додатку В. 8. Виходячи з даних аналізу можна зробити висновок, що виробничий потенціал всіх СБО підприємства відповідає стратегії прискореного зростання, умовам самостійного розв'язання основних проблем, пов'язаних з переходом у новий напрямок діяльності, може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що планується досягти в процесі виконання робіт. А виробничий потенціал СБО - ТОВ «ОВК-Системи» повністю відповідає стратегіям, тобто відповідний елемент виробничого потенціалу підприємства достатній для успішного досягнення визначених цілей у необхідні терміни.

Для визначення фінансового потенціалу ТОВ «ОВК-Системи» був проведений аналіз з використанням методу експертних оцінок, наведений в додатку В.9. Після проведення аналізу фінансового потенціалу ТОВ «ОВК-Системи» можна стверджувати про його середній стан, тобто необхідне зростання потенціалу формування фінансових ресурсів (оскільки саме ця група показників має найменший бал – 3,8) через стимулювання потенціалу формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх та зовнішніх джерел. Також необхідно звернути увагу на зниження рівня фінансових ризиків та підвищення ефективності їх нейтралізації, формування можливості ефективного здійснення фінансової санації в умовах кризового розвитку, а також підвищувати рівень застосування фінансовими менеджерами сучасних технічних засобів, прогресивних фінансових технологій та інструментів.

Проведемо аналіз джерел формування капіталу ТОВ «ОВК-Системи» (додаток В. 10). Основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства є запозичені кошти (24210,9 тис. грн), але на кінець 2015 року вони зменшилися на 1627,3 тис. грн., або на 5,48%.

Збільшилося формування фінансових ресурсів на 5710,8 тис. грн. за рахунок збільшення власного капіталу на 7338,1 тис. грн., або на 5,48% і відповідно він дорівнює 46779,2 тис. грн., що є позитивною тенденцією. Зменшилася сума запозичених коштів на 1627,3 тис. грн., або на 5,48% за рахунок зменшення довгострокових зобов'язань до 18644,4 тис. грн., тобто на 700,3 тис. грн., поточних зобов'язань до 3939,2 тис. грн., тобто на 927,0 тис. грн., кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 738,6 тис. грн. та суми інших поточних зобов'язань на 251,5 тис. грн., відповідно до цього і відбулися зміни частки складових позикового капіталу. Це можна розглядати як позитивну динаміку у діяльності підприємства. Можна підвести підсумок, що загалом фінансово-економічна діяльність підприємства є ефективною, бо воно отримує прибуток а отримання максимального прибутку є основною метою діяльності будь-якого підприємства.

Проведемо розрахунок показників, які характеризують фінансовий стан ТОВ «ОВК-Системи» у табл. 2.15.

Дані таблиці свідчать, що у 2017 році порівняно з 2016 роком спостерігаються позитивні тенденції до зміни у сприятливому напрямі коефіцієнтів ліквідності та коефіцієнтів фінансової стійкості, але негативним є збільшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості на 0,21 і відповідно середнього обороту дебіторської заборгованості на 6,16, що свідчить про необхідність підвищення уваги керівництва підприємства до поліпшення політики управління дебіторською заборгованістю. Також негативним є незначне зменшення коефіцієнтів рентабельності за рахунок зменшення отриманого чистого прибутку підприємством. Отож, проведений аналіз свідчить про вищий за середній рівень фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.15.

**Показники, які характеризують фінансовий стан  
ТОВ «ОВК-Системи»**

№ п/п	Показники	2016 р.	2017 р.	Відхилення, +/-
1.	<i>Коефіцієнти ліквідності</i>			
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності.	5,02	5,22	0,2
1.2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності.	1,13	1,25	0,12
1.3	Коефіцієнт покриття	1,68	1,83	0,15
2.	<i>Коефіцієнти фінансової стійкості</i>			
2.1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,54	0,70	0,16
2.2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,87	1,54	-0,32
2.3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,59	0,67	0,08
2.4	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,46	0,35	-0,11
2.5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,39	0,31	-0,08

2.6	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,87	0,54	-0,32
3.	<i>Коефіцієнти ділової активності</i>			
3.1	Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	0,46	0,44	-0,02
3.2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	88,68	255,53	166,85
3.3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,92	2,14	0,21
3.4	Середній строк обороту дебіторської заборгованості	73,82	79,98	6,16
3.5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,45	8,22	-0,23
3.6	Середній строк обороту кредиторської заборгованості	57,70	53,40	-4,30
3.7	Коефіцієнт оборотності власних коштів	0,65	0,68	0,03
4.	<i>Коефіцієнти рентабельності</i>			
4.1	Комерційна рентабельність	0,36	0,28	-0,08
4.2	Рентабельність активів	0,17	0,15	-0,02
4.3	Рентабельність власного капіталу	0,31	0,29	-0,02
4.4	Рентабельність оборотних активів	0,21	0,19	-0,03

*Джерело: складено автором на основі: [14, с.89]*

Дані таблиці свідчать, що у 2017 році порівняно з 2016 роком спостерігаються позитивні тенденції до зміни у сприятливому напрямі коефіцієнтів ліквідності та коефіцієнтів фінансової стійкості, але негативним є збільшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості на 0,21 і відповідно середнього обороту дебіторської заборгованості на 6,16, що свідчить про необхідність підвищення уваги керівництва підприємства до поліпшення політики управління дебіторською заборгованістю. Також негативним є незначне зменшення коефіцієнтів рентабельності за рахунок зменшення отриманого чистого прибутку підприємством. Отож, проведений аналіз свідчить про вищий за середній рівень фінансового стану підприємства.

Оцінимо вплив виручки від реалізації на фінансову стійкість підприємства. Фінансове становище підприємства формується під впливом розвитку виручки від реалізації, тобто нормальний розвиток виручки від реалізації дозволяє підтримувати фінансову стійкість і платоспроможність підприємства [6, с.199].

Розмір впливу виручки від реалізації продукції та інших чинників на фінансові результати господарської діяльності підприємства визначається за допомогою методичних прийомів «спосіб різниць» та «спосіб ланцюгових підстановок» з обов'язковим визначенням питомої ваги впливу кожного чинника на зміну (або в зміні) об'єкту аналізу (додаток В.11).

Так, виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2017р. порівняно з 2016р. збільшилася на 883,5 тис. грн., і в результаті цього спостерігається позитивна тенденція до збільшення основних фінансових показників господарської діяльності, а саме валового доходу на 452,3 тис. грн., прибутку від реалізації на 411,39 тис. грн., але спостерігається і збільшення витрат обігу на 701,65 тис. грн., і відповідно постійних на 298,28 тис. грн. та змінних на 403,37 тис. грн.

Фінансове становище підприємства характеризується постійною наявністю в необхідній кількості грошових коштів на рахунках в банку, відсутністю простроченої заборгованості. Для загальної оцінки платоспроможності підприємства використовуються показники ліквідності за даними бухгалтерського балансу. Результати аналізу впливу виручки від реалізації продукції на ліквідність підприємства наведені в додатку В.12

Так під впливом збільшення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,03.

Але коефіцієнт ліквідності має суттєві недоліки: він є моментним показником і, крім того, характеризує стан платоспроможності на дату упорядкування балансу підприємства, тобто на минулий період, підприємцю ж важливо заздалегідь передбачити платіжну ситуацію, а особливо це важливо для виручки від реалізації продукції [10, с.131]. Для цього можна використовувати оцінку платіжної готовності підприємства (додаток В.13).

Фінансовий стан підприємства визначається в першу чергу наявністю власних обігових коштів, і лише своєчасна реалізація товарів в необхідному розмірі може забезпечити збереження власних обігових коштів. Тому

доцільно також проаналізувати вплив від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на показники ефективності використання обігових коштів (додаток В.14).

Так, під дією виручки від реалізації продукції спостерігається збільшення загальної оборотності капіталу на 0,01 обороту, оборотності мобільних коштів на 0,02 обороту, оборотність дебіторської заборгованості на 0,21 обороту та оборотність кредиторської заборгованості на 0,02 обороту.

Оскільки виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) впливає на фінансове становище, то її оптимізація і стратегія розвитку в процесі планування повинні бути орієнтовані на підвищення фінансових результатів, зміцнення фінансової стійкості, платоспроможності і зростання ефективності використання оборотних коштів.

Здійснимо розрахунок конкурентоспроможності фірми, групуючи критерії конкурентоспроможності за окремими елементами комплексу маркетингу: продукт, ціна; доведення до споживача просування продукту (маркетингові комунікації), (табл. 2.16).

Для кожного ринку продукту ідентифікуються найбільш небезпечні (пріоритетні) конкуренти. Всі конкуренти діляться на певні групи залежно від переваг, і таким чином встановлюється їх роль в конкурентній боротьбі. Для кожної групи конкурентів характерні конкретні концепції поведінки на ринку.

Таблиця 2.16.

#### Узагальнення та визначення коефіцієнта конкурентоспроможності

№п/п	Показники	Значення
1	<i>За продуктом</i>	
1.1.	Коефіцієнт ринкової частки	0,25
1.2.	Коефіцієнт передпродажної підготовки	1
1.3.	Коефіцієнт зміни обсягу продажу	1,12
2	<i>За ціною</i>	
2.1.	Коефіцієнт рівня цін	0,83
3	<i>За доведенням продукту до споживача</i>	
3.1.	Коефіцієнт доведення продукту до споживача	0,91
4	<i>За просування продукту</i>	
4.1.	Коефіцієнт рекламної діяльності	0,81

4.2.	Коефіцієнт використання зв'язків з громадськістю	1,14
	<i>Коефіцієнт маркетингового тестування конкурентоспроможності</i>	0,87
	Коефіцієнт поточної ліквідності	5,22
	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	1,84
	<b><i>Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства</i></b>	8,33

*Джерело: складено автором на основі: [13, с.34]*

Для ділення конкурентів на групи пропонується матриця групового ранжирування конкуруючих фірм, на якій і позиціонуємо ТОВ «ОВК-Системи», використовуючи значення розрахованого коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (рис. 2.3).

	<b>Претендент</b>	<b>ОВК</b>	<b>Лідер</b>
	+3,1 - +7	+7,1 - +9	+9,1 - +10
<b>Ті, хто зайняв ринкову нішу</b>		<b>Послідовники</b>	
-2,9 – (-0,99)		-0,98 - + 1	+1,1 - +3
	<b>Банкрут</b>		<b>Ті, хто зайняв ринкову нішу</b>
-10 – (-9,1)		-9 – (-7)	-6,9 – (-3)

Рис. 2.3. Матриця груп підприємств, що конкурують на ринку

*Джерело: складено автором на основі: [13, с.116]*

Отже, ТОВ «ОВК-Системи» можна віднести до групи підприємств – претендентів на роль лідера, які борються за збільшення ринкової частки продажів, проводять ціновий демпінг. Для них характерна стратегія атаки на всіх напрямках діяльності, прискореного росту.

Використаємо SNW- аналіз для розглядання сильних та слабких сторін ТОВ «ОВК-Системи» (додатки В.15 і В.16).

Можна відзначити, що ТОВ «ОВК-Системи» має більше сильних сторін своєї діяльності, ніж слабких. Так, підприємство відрізняється від своїх конкурентів висококваліфікованим персоналом, низькою плинністю кадрів, власним виробництвом бетону, високою продуктивністю праці, значною часткою ринку, організацією збуту, якістю, надійністю житла, що будується, використанням сучасного прогресивного обладнання і нових матеріалів та

конструкцій. Однак, ТОВ «ОВК-Системи» необхідно замислитися над стимулюванням збуту через розширення можливостей продажу продукції кредит, охоплення соціально вразливих верств населення, впровадженням сучасних методів аналізу і прогнозування фінансової діяльності, повним укомплектовуванням відділу маркетингу.

Результати дослідження сильних і слабких сторін у сферах персоналу, організації загального управління, виробництва, маркетингу та фінансів підприємства можуть узагальнюватися у вигляді табл. 2.17.

*Таблиця 2.17.*

**Загальна характеристика слабких та сильних сторін  
ТОВ «ОВК-Системи»**

Внутрішні сильні сторони (переваги)	Внутрішні слабкі сторони (недоліки)
1. Зв'язок з органами державного регулювання	1. Неповна укомплектованість служби маркетингу
2. Прибутковість діяльності підприємства	2. Не достатньо кваліфіковане управління фінансами
3. Використання лінійно-функціональної організаційної структури	3. Існування проблем з ефективним використанням оборотних активів
4. Випуск якісної продукції	4. Не достатній рівень використання сучасних методів аналізу та прогнозування діяльності
5. Висока кваліфікація персоналу	5. Орієнтовано вузький сегмент споживачів
6. Відпрацьована технологія транспортування, приймання товарів	6. Неефективна рекламна діяльність
7. Постійна зміна та доповнення системи мотивації праці.	
8. Замкнутий цикл виробництва	

*Джерело: складено автором на основі: [17, с.22]*

Таким чином, можемо зазначити, що підприємство має значно більше переваг, ніж недоліків. Слід відмітити, що ТОВ «ОВК-Системи» необхідно приділити увагу кваліфікованому управлінню фінансами, тим самим підвищивши ефективність оборотних коштів, а також використанню сучасних методів аналізу та прогнозування діяльності підприємства.

Складемо стратегічний баланс ТОВ «ОВК-Системи» (додаток В.17), який дозволяє розробити заходи, щодо згладжування, усунення чи пом'якшення загроз та слабких сторін і посилення можливостей і сильних сторін. Однак ця робота буде більш ефективною, якщо виявити зв'язки між сильними та слабкими сторонами підприємства та загрозами і



можливостями, тому для встановлення цих зв'язків необхідно скласти матрицю-SWOT (додаток В.18).

Так, на основі матриці-SWOT можливо визначити прогностичні стратегії розвитку ТОВ «ОВК-Системи». Так, поле СиМ передбачає розробку стратегій підтримки і розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища. З погляду стратегії сильні сторони підприємства важливі, оскільки вони є основою формування конкурентних переваг і дадуть змогу використовувати свої можливості краще, ніж у конкурентів.

ТОВ «ОВК-Системи» має сильні сторони, які у поєднанні з можливостями дадуть перевагу над конкурентами. Так, зріст прибутковості діяльності підприємства може відбуватися за рахунок підвищення попиту на послуги підприємства, випуск якісної продукції за рахунок зміцнення зв'язків з постачальниками, зростання продуктивності праці за рахунок постійної зміни та доповнення системи мотивації праці.

Доцільно використати стратегію зовнішнього зростання, направлену на підтримку і розвиток сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища. Потрібна усестороння розробка заходів по підвищенню попиту на послуги підприємства. Наприклад, потрібно інформувати потенційних покупців про діяльність підприємства, розміщуючи інформацію про підприємство в газетах, журналах частіше ніж це відбувається зараз.

Зростання продуктивності праці можна забезпечити за рахунок постійної зміни та доповнення системи мотивації праці. Так можна ввести премії за хорошу працю, проводячи змагання за найкращого працівника місяця, переможцям надавати якісь пільги, наприклад додаткові вихідні дні. Можна ввести бонусну програму, коли працівники набирають бали і в кінці року оголошується переможці, які отримують подарунки, заохочення. Тобто потрібно впровадження заходів, які б заохочували працівників добре і плідно працювати

Поле СиЗ орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів. Доцільно використати стратегію прискореного зростання за допомогою якої буде проводитися боротьба із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів(сильних сторін підприємства).

Поле СлМ спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу. Можливості ТОВ «ОВК-Системи» можуть забезпечити необхідні стратегічні зміни, які передбачають подолання слабких сторін: зростання інвестування діяльності підприємства забезпечить впровадження нововведень, поліпшення стану з оборотними коштами буде результатом кваліфікованого управління фінансами.

Доцільно використовувати стратегію обмеженого зростання за допомогою якої буде проводитися використання можливостей підприємства для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу. Потрібне впровадження заходів по залученню інвесторів в діяльність підприємства. Додаткові вливання допоможуть збільшенню обсягів виробництва, які посприяють збільшенню прибутковості діяльності підприємства. Підвищення кваліфікації управління фінансами посприяє тому, поліпшиться стан з оборотними коштами.

Поле СлЗ передбачає вироблення такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі. Загрози ТОВ «ОВК-Системи» обумовлені його слабкими сторонами: зменшення кількості замовників через неукomплектованість служби маркетингу, падіння темпів виробництва через не достатній рівень використання сучасних методів аналізу та прогнозування діяльності. Доцільним є використання стратегії скорочення масштабу діяльності.

Використовуючи результати оцінки окремих факторів у процесі SWOT-аналізу і SNW-аналізу було визначено стратегічну фінансову позицію підприємства рис. 2.4.

		Позиція внутрішнього фінансового середовища		
		«Сильна»	«Нейтральна»	«Слабка»
Вплив завищення ззовнішнього	Сприятливі	Ф-1 «Сила й можливості»	Ф-2 «Стабільність і можливості»	Ф-3 «Слабкість і можливості»
	Загрози	Ф-4 «Сила й загрози»	Ф-5 «Стабільність і загрози»	Ф-6 «Слабкість і загрози»

Рис.2.4. Матриця можливих стратегічних напрямів фінансового розвитку

ТОВ «ОВК-Системи»

*Джерело: складено автором на основі: [12, с.275]*

Виходячи з результатів матриці можна зробити висновок, що ТОВ «ОВК-Системи» знаходиться в квадраті Ф-1, тобто можливо підприємством здійснення наступальної агресивної фінансової стратегії, спрямованої на посилення основних фінансових позицій підприємств за рахунок факторів зовнішнього фінансового середовища, зокрема активне підтримування корпоративної стратегії «прискореного зростання».

На основі проведеного аналізу виявлені наступні стратегічні проблеми, які необхідно розв'язати для реалізації стратегії фінансової підтримки прискореного росту ТОВ «ОВК-Системи»: забезпечення зростання потенціалу формування фінансових ресурсів підприємства з внутрішніх джерел; забезпечення необхідної «фінансової гнучкості» підприємства (достатнього його доступу до зовнішніх джерел фінансування); оптимізація структури джерел формування фінансових ресурсів підприємства за критерієм їхньої вартості. На основі цього побудоване «дерево проблем» (додаток В.19) і відповідно запропоновано алгоритм розв'язання стратегічної проблеми за допомогою діаграми Омає (додаток В.20) та побудоване «дерево рішень» (додаток В.21)

Таким чином можемо зробити такі висновки:

- Проведений аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу на ТОВ «ОВК-Системи» дає можливість зробити висновок, що соціально-демографічні та політико-правові фактори діють негативно на діяльність підприємства, позитивно впливають на ТОВ «ОВК-Системи» техніко-технологічні чинники.
- Зовнішнє фінансове середовище ТОВ «ОВК-Системи» відповідає стану «складне - стабільне зовнішнє середовище». При діагностиці оточення необхідно врахувати велику кількість факторів, проаналізувати й оцінити їх вплив на стійкість підприємства.
- Проведений аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища прямого впливу на ТОВ «ОВК-Системи» свідчить, що підприємству потрібно суттєво звертати увагу на покращення та підвищення своєї привабливості для інвесторів, а також укріплювати зв'язки з фінансовими посередниками, і як результат підвищувати позитивний вплив споживачів і постачальників.
- Найбільш конкурентоспроможним підприємством у виробництві фільтрів можна вважати ТОВ «ОВК-Системи», однак розрив від попереднього підприємства невеликий, що свідчить про незначну конкурентну перевагу підприємства.
- Виробничий потенціал всіх СБО підприємства відповідає стратегії прискореного зростання, умовам самостійного розв'язання основних проблем, пов'язаних з переходом у новий напрямок діяльності, може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що планується досягти в процесі виконання робіт.
- Фінансовий потенціал ТОВ «ОВК-Системи» має середній стан, який вимагає зростання потенціалу формування фінансових ресурсів, через стимулювання потенціалу формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх та зовнішніх джерел. Також необхідно звернути увагу на зниження рівня фінансових ризиків та підвищення ефективності їх нейтралізації, формування можливості ефективного здійснення

фінансової санації в умовах кризового розвитку, а також підвищувати рівень застосування фінансовими менеджерами сучасних технічних засобів, прогресивних фінансових технологій та інструментів.

- ТОВ «ОВК-Системи» можна віднести до групи підприємств – претендентів на роль лідера, які борються за збільшення ринкової частки продажів, проводять ціновий демпінг, для яких характерна стратегія атаки на всіх напрямках діяльності, прискореного росту.
- ТОВ «ОВК-Системи» може здійснювати наступальну агресивну фінансову стратегію, спрямовану на посилення основних фінансових позицій підприємств за рахунок факторів зовнішнього фінансового середовища, зокрема активне підтримування корпоративної стратегії «прискореного зростання».

### **2.3. Оцінювання відповідності управління запасами підприємства рівню його фінансового забезпечення**

За результатами дослідження, проведеного в розділі 2, та ABC-XYZ аналізу (Додаток Д,) в групі найбільш вагомих товарних позицій для ТОВ «ОВК-Системи» входять (Додаток Д):

1. Група АХ (рівень варіації щомісячного ряду динаміки продаж складає від 8,6% до 10% - табл.2.6):

1.3. Промислові потужні газові котли

2.10. Багатоступеневі вертикальні центробіжні насоси

2. Група АУ ((рівень варіації щомісячного ряду динаміки продаж складає від 13,4% до 20,5% - табл.2.6):

1.1. Котли газові напольні

2.9. Багатоступеневі горизонтальні центробіжні насоси

2.1. Насоси скважинні

2.5. Центробіжні насоси

Продажі продукції сумарно в групах АХ + АУ складають 80% від загального річного обсягу продаж ТОВ «ОВК-Системи».

Згідно алгоритмів підрозділу 2.1 для груп Х та У здійснюються

наступні заходи щодо управління продажами:

X - закупівля відбувається синхронно процесові продажу товарів;

Y - необхідне створення запасів товарів для продажу;

При цьому група AX характеризується (див.рис. 2.2):

- високою споживчою вартістю товарів;
- високим ступенем надійності прогнозу продаж,

а група AY:

- високою споживчою вартістю товарів;
- середнім ступенем надійності прогнозу продаж.

Відповідно з визначеним групуванням в дипломному проекті проведений аналіз динаміки щомісячних залишків товарів серед асортименту в кожній групі протягом 2016 – 2017 рр.

Результати проведеного аналізу представлені графіками на рис. Д.1 – Д.6 Додатку Д. Як показує аналіз графіків, наведених на рис. Д.1.- Д.6 Додатку Д:

1. Середній щомісячний рівень продаж та залишків на складі продукції групи AX «Промислові потужні газові котли» за 2016 – 2017 рр. (рис. Д.1 Додатку Д):

а) 2016 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 33,92 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 133,33 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 45,22 %;

б) 2017 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на

- складі становить – 38,23 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 120,0 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 37,39 %;

2. Середній щомісячний рівень продаж та залишків на складі продукції групи АХ «Багатоступеневі вертикальні центробіжні насоси» за 2016 – 2017 рр. (рис. Д.2 Додатку Д):

а) 2016 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 48,59 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 228,57 % ;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 56,61 %;

б) 2017 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 33,94%;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 280,0 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 58,82 %;

3. Середній щомісячний рівень продаж та залишків на складі продукції групи АУ «Котли газові напольні» за 2016 – 2017 рр. (рис. Д.3 Додатку Д):

а) 2016 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 40,09 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 160,0 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 56,45 %;

б) 2017 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 27,45 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 86,96 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 34,05 %;

4. Середній щомісячний рівень продаж та залишків на складі продукції групи АУ «Багатоступеневі горизонтальні центробіжні насоси» за 2016 – 2017 рр. (рис. Д.4 Додатку Д):

а) 2016 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 42,56 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 152,94 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним



рівнем продажу продукції групи на складі становить – 40,7 %;

б) 2017 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 32,55 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 100,0 % ;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 41,66 %;

5. Середній щомісячний рівень продаж та залишків на складі продукції групи АУ «Насоси скважинні» за 2016 – 2017 рр. (рис. Д.5 Додатку Д):

а) 2016 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 43,39 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить - 100 % ;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 32,52 %;

б) 2017 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 47,9 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 188,24 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним

рівнем продажу продукції групи на складі становить – 47,99 %;

6. Середній щомісячний рівень продаж та залишків на складі продукції групи АУ «Центробіжні насоси» за 2016 – 2017 рр. (рис. Д.6 Додатку Д):

а) 2016 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 41,62 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 152,94 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 54,61 %;

б) 2017 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 42,02 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 121,95 % ;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 37,15 %.

Таким чином, отримані високі значення середньоквадратичного відхилення, які в групах практично знаходяться на рівні маточікування, свідчать про наявність в асортиментних групах товарних позицій за якими попит є нестійким а, відповід-но, створюємі запаси є неоптимальними та надлишковими.

## **Висновок до розділу 2**

Проведений аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу на ТОВ «ОВК-Системи» дає можливість зробити

висновок, що соціально-демографічні та політико-правові фактори діють негативно на діяльність підприємства, позитивно впливають на ТОВ «ОВК-Системи» техніко-технологічні чинники.

Зовнішнє фінансове середовище ТОВ «ОВК-Системи» відповідає стану «складне - стабільне зовнішнє середовище». При діагностиці оточення необхідно врахувати велику кількість факторів, проаналізувати й оцінити їх вплив на стійкість підприємства.

Проведений аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища прямого впливу на ТОВ «ОВК-Системи» свідчить, що підприємству потрібно суттєво звертати увагу на покращення та підвищення своєї привабливості для інвесторів, а також укріплювати зв'язки з фінансовими посередниками, і як результат підвищувати позитивний вплив споживачів і постачальників.

Найбільш конкурентоспроможним підприємством у виробництві фільтрів можна вважати ТОВ «ОВК-Системи», однак розрив від попереднього підприємства невеликий, що свідчить про незначну конкурентну перевагу підприємства.

Виробничий потенціал всіх СБО підприємства відповідає стратегії прискореного зростання, умовам самостійного розв'язання основних проблем, пов'язаних з переходом у новий напрямок діяльності, може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що планується досягти в процесі виконання робіт.

Фінансовий потенціал ТОВ «ОВК-Системи» має середній стан, який вимагає зростання потенціалу формування фінансових ресурсів. через стимулювання потенціалу формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх та зовнішніх джерел. Також необхідно звернути увагу на зниження рівня фінансових ризиків та підвищення ефективності їх нейтралізації, формування можливості ефективного здійснення фінансової санації в умовах кризового розвитку, а також підвищувати рівень застосування фінансовими менеджерами сучасних технічних засобів, прогресивних фінансових технологій та інструментів.

ТОВ «ОВК-Системи» можна віднести до групи підприємств – претендентів на роль лідера, які борються за збільшення ринкової частки продажів, проводять ціновий демпінг, для яких характерна стратегія атаки на всіх напрямках діяльності, прискореного росту.

ТОВ «ОВК-Системи» може здійснювати наступальну агресивну фінансову стратегію, спрямовану на посилення основних фінансових позицій підприємств за рахунок факторів зовнішнього фінансового середовища, зокрема активне підтримування корпоративної стратегії «прискореного зростання».

### **РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «ОВК-Системи»**

#### **3.1. Розробка фінансової стратегії управління запасами ТОВ «ОВК-Системи»**

За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей, а на вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства.

Як частина загальної стратегії економічного розвитку підприємства фінансова стратегія підпорядковується їй, тому фінансова стратегія повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями та напрямками діяльності підприємства. Фінансова стратегія при цьому розглядається як один із головних факторів забезпечення ефективного розвитку підприємства відповідно до обраної ним базисної корпоративної стратегії.

Водночас фінансова стратегія сама істотно впливає на формування стратегічного розвитку діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що основні цілі базисної корпоративної стратегії, а саме забезпечення високих

темів розвитку реалізації продукції, зростання прибутку та підвищення конкурентної позиції підприємства, пов'язані з тенденціями розвитку відповідного товарного ринку (споживчого або факторів виробництва). Якщо тенденції розвитку товарного і фінансового ринків (у тих сегментах, де підприємство здійснює свою господарську діяльність) не збігаються, може виникнути ситуація, коли стратегічні цілі розвитку діяльності підприємства не можуть бути реалізовані через фінансові обмеження і в цьому випадку базисна корпоративна стратегія підприємства корегується відповідним чином [4, с.107].

Формування основного стратегічного набору для підприємства та стратегічних альтернатив (вибір стратегій розвитку підприємства і його СБО) необхідно здійснювати на основі матричних методів.

Так, ТОВ «ОВК-Системи» є середнім підприємством, оскільки штат його робітників складає 526 чоловік, отже для визначення базової корпоративної стратегії використаємо матрицю Томпсона-Стрікланда «Вибір стратегій для підприємств великого бізнесу» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Матриця Томпсона-Стрікланда «Вибір стратегії для підприємств великого бізнесу»

*Джерело: складено автором на основі: [4, с.107]*

Отже, серед базисних корпоративних стратегій розвитку ТОВ «ОВК-Системи» слід обрати стратегію росту за рахунок внутрішніх джерел,

оскільки головною ідеєю даної стратегії є поліпшення характеристик свого продукту або вироблення нового, не змінюючи при цьому галузі. Конкретними типами стратегії внутрішнього зростання є стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту, стратегія розвитку продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

Також при визначенні корпоративної стратегії, щоб указати в яких конкретно бізнес-галузях підприємство буде працювати в майбутньому часто використовують матрицю І. Ансоффа «Товар-Ринок» (рис. 3.2).

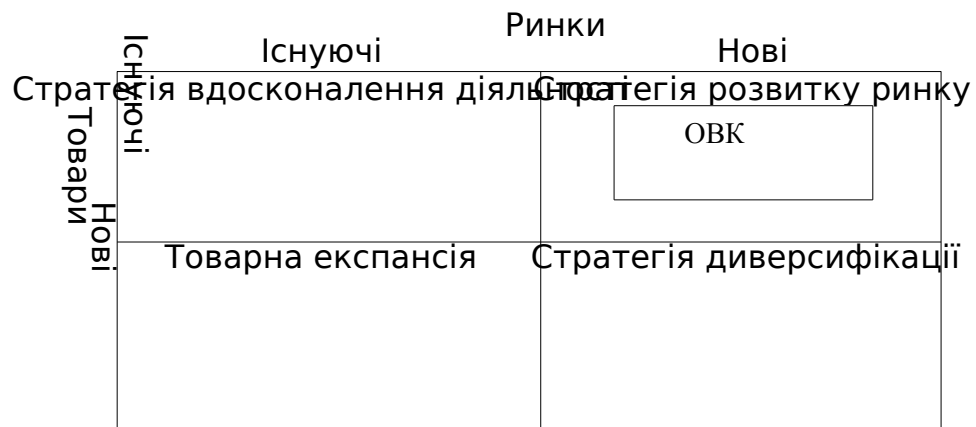


Рис. 3.2. Матриця І. Ансоффа «Товар-Ринок»

*Джерело: складено автором на основі: [6, с.98]*

Так, для ТОВ «ОВК-Системи» відповідно до матриці І. Ансоффа «Товар-ринок» необхідно обрати стратегію розвитку ринку, яка спрямована на пошук нового ринку або нового сегменту ринку для вже опанованих товарів. Дохід забезпечується завдяки розширенню ринку збуту в межах географічного регіону, так і за межами. Обрана стратегія пов'язана зі значними витратами і ризикованістю, але і більш дохідна порівняно з попередніми.

Група компаній ТОВ «ОВК-Системи» має чотири основні стратегічні бізнес-одиниці: СБО1. Консультаційні послуги щодо встановлення та використання фільтрів; СБО2. Роздрібна торгівля фільтрами та комплектуючими до них; СБО3. Оптова торгівля фільтрами та комплектуючими до них; СБО4. Здача в оренду виробничих площ.

Проведемо зіставлення всіх СБО ТОВ «ОВК-Системи» за допомогою матриці BCG (рис. 3.3)

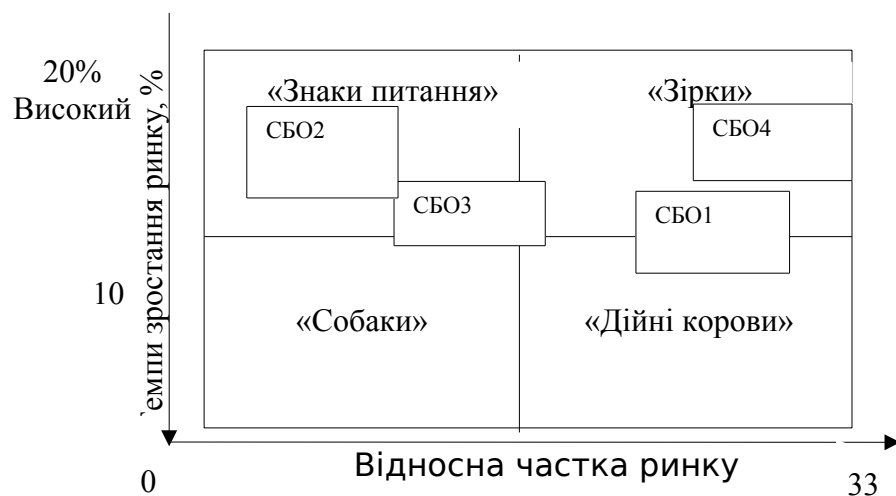


Рис. 3.3. Позиціювання СБО ТОВ «ОВК-Системи» за матрицею BCG

*Джерело: складено автором на основі: [23, с.46]*

СБО1 і СБО4 відносяться до квадратну «зірки» - займають відносно велику частку зростаючого ринку й приносять підприємству досить високий дохід, однак дані СБО потребують значних інвестицій для збереження ринкової частки (стратегія підтримки конкурентних переваг), тобто необхідне зростання потенціалу формування фінансових ресурсів.

СБО3 і СБО2 відносяться до квадратну «знаки питання» - займають помітну частку ринку і потребують виділення фінансових ресурсів для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки (стратегія розвитку (інтенсифікації зусиль)).

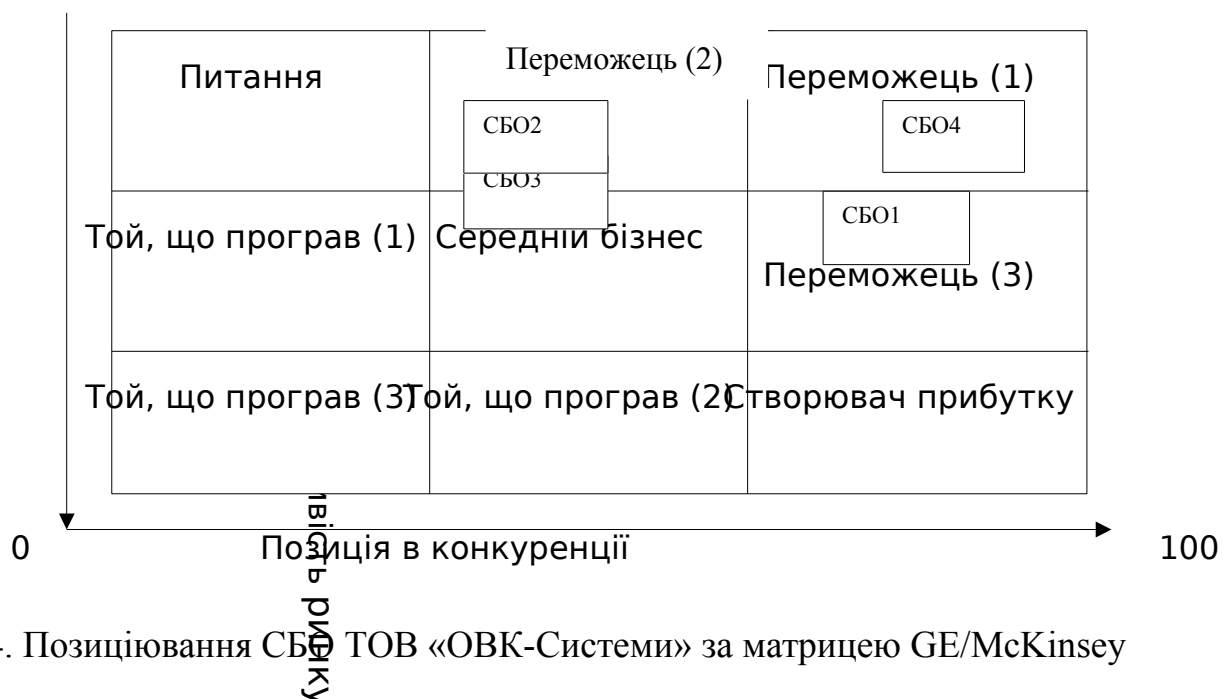
Проведемо аналіз СБО ТОВ «ОВК-Системи» за допомогою матриці GE/McKinsey (рис. 3.4).

За даною моделлю СБО ТОВ «ОВК-Системи» позиціонуються наступним чином:

СБО1 має середню ринкову привабливість, але її конкурентні переваги сильні, тому відповідає стратегія розвитку, тобто інвестування найбільш прибуткових сегментів.

СБО3 і СБО2 характеризуються досить високим ступенем привабливості ринку і середнім конкурентним становищем, тому відповідає стратегія розвитку, яка спрямована на зміну слабких позицій, визначення конкурентних переваг.

СБО4 характеризується досить високим ступенем привабливості ринку і відносно сильними перевагами підприємства на ньому, тому відповідає стратегія захисту позицій, тобто концентрація уваги на підтримки конкретних переваг.





*Джерело: складено автором на основі: [22, с.58]*

За даною моделлю СБО ТОВ «ОВК-Системи» позиціонуються наступним чином:

СБО1 має середню ринкову привабливість, але її конкурентні переваги сильні, тому відповідає стратегія розвитку, тобто інвестування найбільш прибуткових сегментів.

СБО3 і СБО2 характеризуються досить високим ступенем привабливості ринку і середнім конкурентним становищем, тому відповідає стратегія розвитку, яка спрямована на зміну слабких позицій, визначення конкурентних переваг.

СБО4 характеризується досить високим ступенем привабливості ринку і відносно сильними перевагами підприємства на ньому, тому відповідає стратегія захисту позицій, тобто концентрація уваги на підтримки конкретних переваг.

Проведемо аналіз СБО ТОВ «ОВК-Системи» за допомогою матриці Shel/DMP (рис. 3.5).

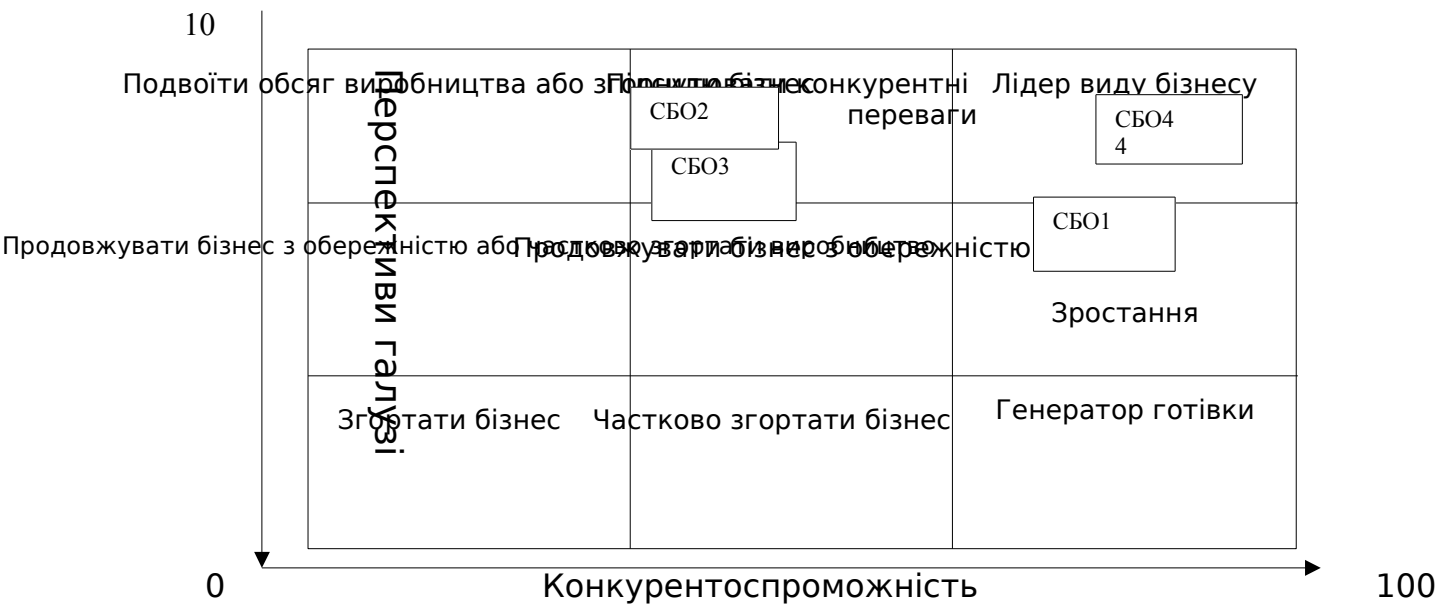


Рис. 3.5. Позиціювання СБО ТОВ «ОВК-Системи» за матрицею Shell/DMP

*Джерело: складено автором на основі: [25]*

Згідно з матриці Shel/DMP СБО ТОВ «ОВК-Системи» відповідають наступні позиції бізнесу:

СБО1 відрізняється сильною конкурентною позицією в помірно привабливій галузі, тому ТОВ «ОВК-Системи» необхідно намагатися зберігати свої позиції (стратегія розвитку)

СБО3 і СБО2 займають середню позицію в привабливій галузі, необхідно інвестувати, щоб переміститися в позицію лідера (стратегія посилення конкурентних переваг).

СБО4 характеризується високою конкурентоспроможністю в привабливій галузі, стратегія розвитку має бути направлена на захист ведучих позицій і подальшого розвитку бізнесу.

Проведемо позиціювання СБО ТОВ «ОВК-Системи» за параметрами ціна-якість (рис. 3.6).

Так, за матрицею Ф. Котлера «Ціна-Якість» СБО1 і СБО4 знаходяться у квадраті «висока якість – висока ціна», тобто стратегія преміальних націнок, СБО2 знаходиться у квадраті «середня якість – висока ціна» стратегія завищеної ціни, СБО3 знаходиться у квадраті «середня якість – середня ціна» стратегія середнього рівня цін.

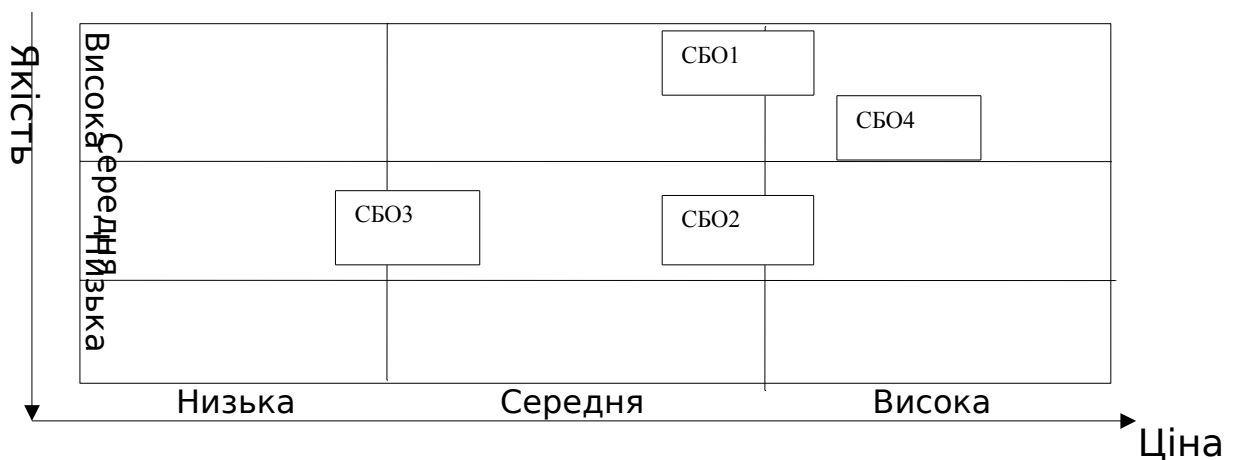


Рис. 3.6. Позиціювання СБО ТОВ «ОВК-Системи» за матрицею Ф. Котлера «Ціна-Якість»

*Джерело: складено автором на основі: [25]*

Використання моделі Хофера – Шендела дозволяє визначити стадії життєвого циклу ринку. При цьому як досліджувані параметри використовують такі змінні: темпи зростання ринку, темпи технологічних змін продукту, темпи технологічних змін процесу, зміни в зростанні ринку, сегментація ринку і функціональне значення (рис. 3.7)

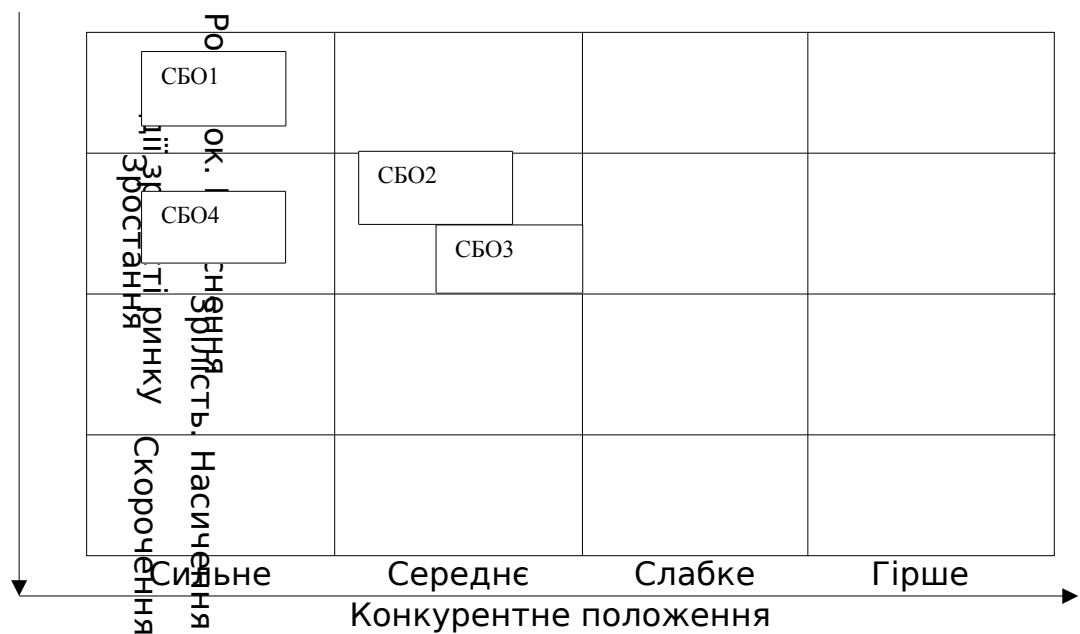


Рис. 3.7. Позиціювання СБО ТОВ «ОВК-Системи» за матрицею Хофера-Шенделя

*Джерело: складено автором на основі: [26]*

Згідно матриці Хофера-Шендела СБО1 має сильне конкурентне положення на ринку, що розвивається, тому можливе використання стратегії збільшення долі на ринку, яка передбачає значне і постійне збільшення долі підприємства на ринку, що характеризується високою потребою в

інвестиціях. СБО2 і СБО3 знаходяться на зростаючому ринку та займає на ньому середнє конкурентне положення та займають на ньому середнє конкурентне положення, СБО4 також знаходиться на зростаючому ринку, але займає на ньому сильне конкурентне положення, тому для них характерно використання стратегії росту, що передбачає підтримку конкурентоспроможності підприємств.

Формування збалансованого бізнес-портфеля за стадіями життєвого циклу і конкурентних положеннях бізнес-областей здійснюється за допомогою моделі ADL/LC («Артур Д. Літл» - Життєвий цикл), що показано на рис.3.8.

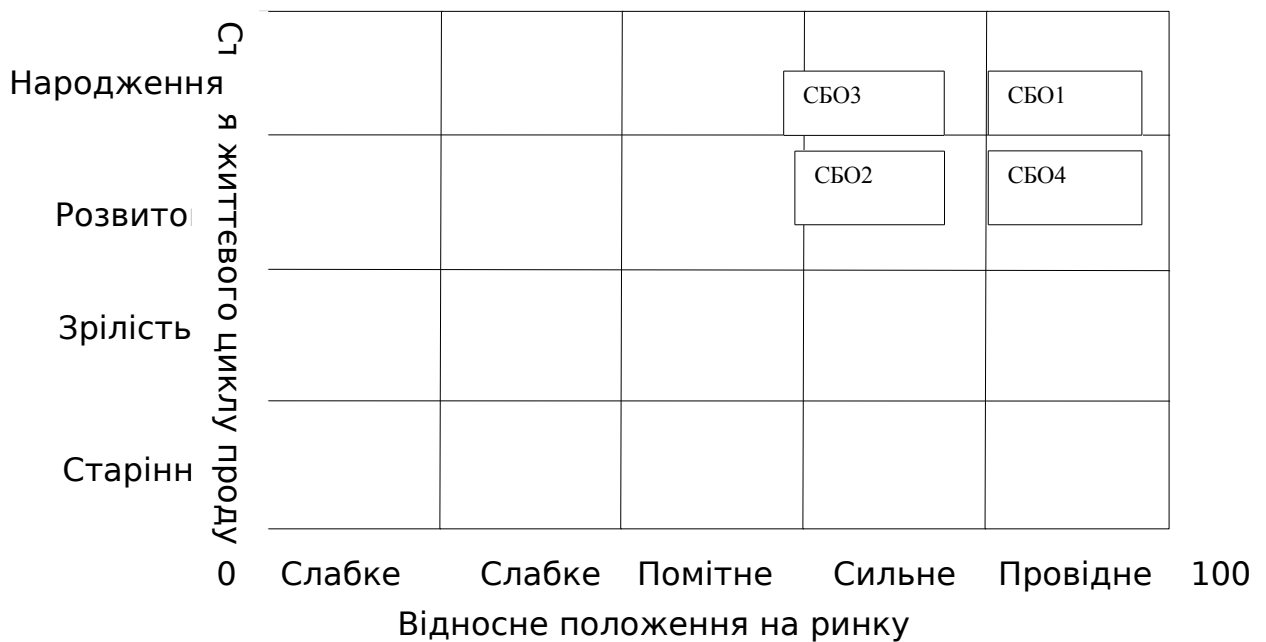


Рис. 3.8 Позиціювання СБО ТОВ «ОВК-Системи» за матрицею ADL/LC  
Джерело: складено автором на основі: [27]

За матрицею ADL/LC СБО1 і СБО4 займають відносно сильне положення на ринку при випуску продукту, який розвивається, природний розвиток можна здійснювати через намагання покращити стан – досягти лідерства у ціноутворенні або енергійне прагнення до отримання частки на

ринку – прискорений ріст, все це вимагає інвестиціонування з метою підтримки збільшення темпів росту. СБО2 і СБО3 займають відносно помітне положення на ринку при випуску продукту, який розвивається, природний розвиток можна здійснювати через намагання покращити стан – досягти лідерства у ціноутворенні на найбільш важливому ринку.

Узагальнюючи висновки отримані в результаті портфельного аналізу ТОВ «ОВК-Системи», можна стверджувати, що його СБО1 характеризується успішністю та має перспективи розвитку, займаючись діяльністю в зростаючій привабливій галузі, тому підприємству необхідно зосередити значну частину фінансових ресурсів на розвиток даної СБО задля утримання високого конкурентного положення (стратегія фінансової підтримки прискореного росту).

Сформований стратегічний портфель ТОВ «ОВК-Системи» може бути представлений у формі піраміди стратегій по А. А. Томпсону і Стрікланду (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Піраміда стратегій А. Томпсона Дж.Стрікланда

Джерело: складено автором на основі: [10]

Отже, ТОВ «ОВК-Системи» може обрати базову корпоративну стратегію прискореного зростання, якій відповідає фінансова стратегія – стратегія фінансової підтримки прискореного росту підприємства, яка спрямована на забезпечення високих темпів його операційної діяльності, передусім – обсягів виробництва й реалізації продукції. У цих умовах істотно збільшується потреба у фінансових ресурсах, що направляються на приріст оборотних і основних активів підприємства. Відповідно, пріоритетною домінантною сферою (напрямом) стратегічного фінансового розвитку підприємства, що найкращим чином забезпечує даний вид головної фінансової стратегії, є зростання потенціалу формування фінансових ресурсів.

Також використовуючи види стратегій, обрані за допомогою використання матричного інструментарію (рис. 3.1-3.8), а саме базова стратегія, конкурентна стратегія та стратегія зростання, можна узагальнити у формі стратегічного куба (рис. 3.10).

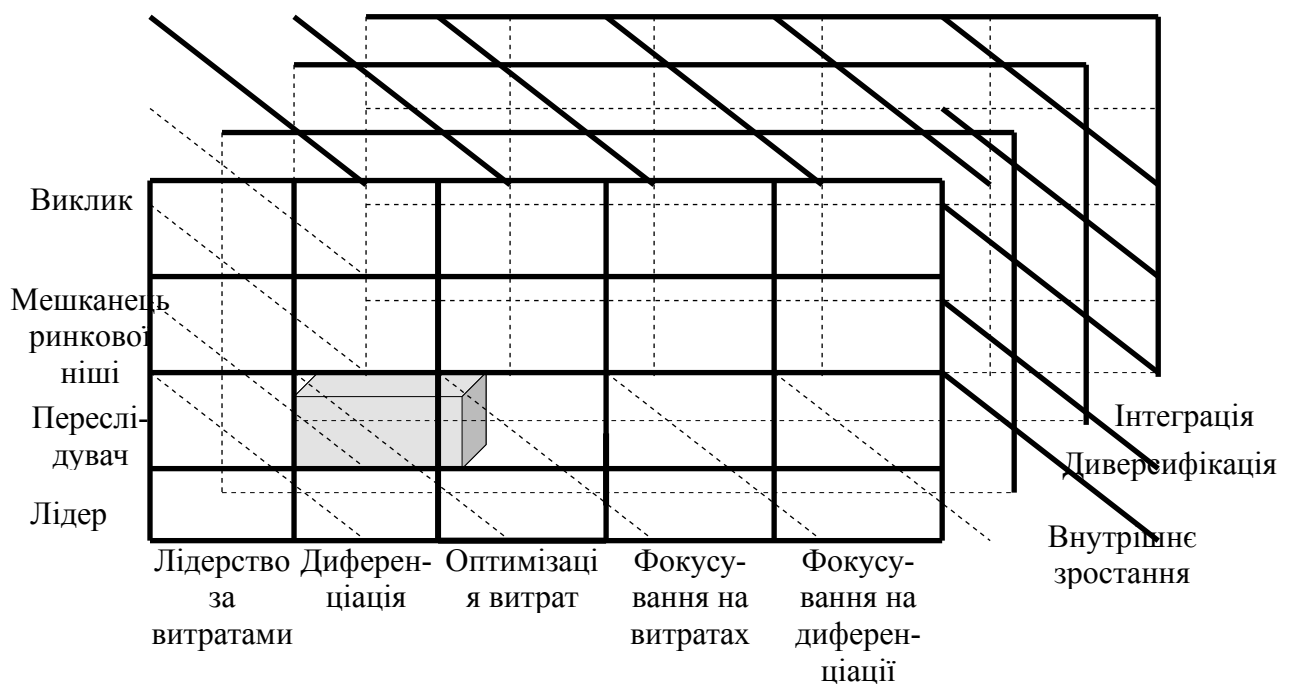


Рис. 3.10. Стратегічний куб ТОВ «ОВК-Системи»  
Джерело: складено автором на основі: [13]

Серед стратегій розвитку ТОВ «ОВК-Системи» слід обрати стратегію внутрішнього зростання, оскільки головною ідеєю даної стратегії є поліпшення характеристик свого продукту або вироблення нового, не змінюючи при цьому галузі. Конкретними типами стратегії внутрішнього зростання являються стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту, стратегія розвитку продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку. Серед базових стратегій ТОВ «ОВК-Системи» слід дотримуватись стратегії диференціації, метою якої є надання товарам відзнак від аналогічних конкуруючих товарів, властивостей, які створюють «купівельну цінність», пов'язану з перевагою виробу(використання інноваційних технологій, нових матеріалів і конструкцій, розробка менеджменту якості на підприємстві, контроль за дотриманням усіх необхідних правил, підвищення комфортності житла). Оскільки ТОВ «ОВК-Системи» є претендентом на роль лідера на ринку (переслідувачем), який бореться за збільшення ринкової частки продажів, проводить ціновий демпінг, тому можливе використання стратегії атаки на всіх напрямках діяльності, прискореного росту.

За для вибору альтернативних варіантів фінансової стратегії скористаємося методом аналізу ієрархії, який передбачає декомпозицію проблеми на більш прості складові і обробку суджень особи, яка приймає рішення. Першим етапом є побудова ієрархії, альтернативних варіантів фінансової стратегії (додаток Д.1). Потім будується матриця попарних порівнянь елементів ієрархії на основі судження осіб, які приймають участь в обговоренні проблеми, при цьому повинно виконуватися властивість зворотної симетрії (додаток Д.2).

Для об'єднання суджень необхідно знайти середньгеометричне значення шляхом перемноження відповідних числових значень в кожній строки матриці суджень і зволікання кореня ступені, який дорівнюється

числу елементів, які оцінюються, і як результат отримуємо значення компонента власного вектору (табл. 3.1).

Так, спираючись на отримані результати можна зробити висновок, що домінуючими (найбільш важливими) факторами, які необхідно враховувати при виборі альтернативного фінансового рішення за для зростання потенціалу формування фінансових ресурсів є відповідність інноваційного потенціалу стратегічній орієнтації підприємства, сприятливість зовнішнього середовища до комерціалізації інновацій та досяжність бажаного рівня інноваційного потенціалу.

*Таблиця 3.1.*

**Визначення пріоритетів для всіх чинників**

	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів
1. Зростання фінансового результату діяльності підприємства через впровадження інновацій	1,095	0,046
2. Здатність створювати і підтримувати довгострокові конкурентні переваги за рахунок впровадження інновацій	0,167	0,033
3. Системність інноваційної діяльності	0,707	0,139
4. Відповідність інноваційного потенціалу стратегічній орієнтації підприємства	7,746	0,285
5. Низький ступінь ризику впровадження інновацій	0,577	0,116
6. Сприятливість зовнішнього середовища до комерціалізації інновацій	4,899	0,252
7. Досяжність бажаного рівня інноваційного потенціалу	2,739	0,249
8. Низький рівень витрато ємності інноваційної діяльності	0,129	0,026

*Джерело: складено автором на основі: [26]*

Так, спираючись на отримані результати можна зробити висновок, що домінуючими (найбільш важливими) факторами, які необхідно враховувати при виборі альтернативного фінансового рішення за для зростання



потенціалу формування фінансових ресурсів є відповідність інноваційного потенціалу стратегічній орієнтації підприємства, сприятливість зовнішнього середовища до комерціалізації інновацій та досяжність бажаного рівня інноваційного потенціалу.

Після визначення вектору пріоритетів знаходять оцінку узгодженості суджень експертів. Для цього визначається відношення узгодженості локальних критеріїв, розрахунок показників узгодженості виконується наступним чином.

Найбільше власне значення суджень матриці ( $\lambda_{\max}$ ):

$$\lambda_{\max} = (W_1/W_1 + W_2/W_1 + W_3/W_1 + W_4/W_1) * X_1 + (W_1/W_2 + W_2/W_2 + W_3/W_2 + W_4/W_2) * X_2 + (W_1/W_3 + W_2/W_3 + W_3/W_3 + W_4/W_3) * X_3 + (W_1/W_4 + W_2/W_4 + W_3/W_4 + W_4/W_4) * X_4 \quad (3.1)$$

де  $W_i$  – експертна оцінка  $i$ -того елементу ієрархії.

Індекс узгодженості – відхилення від узгодженості (IC):

$$IC = \frac{(max - n)}{(n - 1)} \quad (3.2)$$

Відношення узгодженості (OC):

$$OC = \frac{IC}{\bar{C}} \quad (3.3)$$

де  $\bar{C}$  – значення середньої випадкової узгодженості

Розрахуємо зазначені показники, використовуючи формули 2.1-2.3.

$$\lambda_{\max} = 9,507; IC = 0,215; OC = 0,169$$

Потім складаються матриці попарних порівнянь для третього рівня ієрархії, порівняльні характеристики альтернативних фінансових рішень по відношенню до критеріїв (факторів) другого рівня (додаток Д.3).

На останньому етапі визначаємо глобальний критерій для кожного можливого варіанту рішення на базі системи локальних пріоритетів (додаток Д.4).

Глобальний критерій для кожного можливого варіанту визначається за формулою:

$$P_{j\text{гл}} = \sum X_j(i) * b(i) \quad (3.4)$$

де  $P_{j\text{гл}}$  – глобальний пріоритет;

$X_j(i)$  – пріоритет  $j$ -го варіанта рішення по  $i$ -му критерію;

$b(i)$  – пріоритет числа значущість  $i$ -го критерію.

Проведемо визначення пріоритетів для виокремлених альтернативних фінансових рішень:

$$1 = 0,86; 2 = 0,56; 3 = 0,32$$

На основі отриманих значень пріоритетів обирається той варіант, де значення пріоритету є найбільшим. Отже, в нашому випадку це зростання потенціалу формування фінансових ресурсів за рахунок підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів.

Одним із ефективних методів визначення стратегічних перспектив інноваційного розвитку є «стратегічна поляна». Метод «стратегічної поляни» інакше називається «полем стратегічних рішень», які можуть приймати керівники підприємства для того, щоб втілити наявні тенденції (нижня межа поляни) в необхідному напрямі з метою досягнення необхідних параметрів розвитку підприємства (верхня межа стратегічної поляни). Між цілями та можливостями росту, що йому надає середовище, існує певний розрив, який у стратегічному управлінні називають «стратегічною прогалиною».

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв’язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічна прогалина – це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення наявних тенденцій розвитку до бажаних [22, с.167].

Вихідні дані для визначення «стратегічної прогалини» ТОВ «ОВК-Системи» наведені у таблиці 3.2.

«Стратегічна поляна» представляє собою «поле стратегічних рішень» щодо отримання певних, попередньо визначених результатів, в межах обраної стратегії. Верхня межа діаграми дає подання за запланованим значенням збільшення обсягу прибутку підприємства на попередні роки, нижня границя – фактичне значення обсягу реалізації. Поле між верхньою й нижньою межами діаграми є «полем стратегічних рішень» підприємства, тобто рішень, які повинні прийняти керівники ТОВ «ОВК-Системи» для розв’язання проблем з метою наближення наявних тенденцій в бажані параметри розвитку підприємства.

Таблиця 3.2.

**Вихідні дані для визначення «стратегічної поляни»  
ТОВ «ОВК-Системи»**

Показники	Од. вим.	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Оборот при 3% зростання	млн. грн.	1,59	1,638	1,687	1,737	1,79	1,843
Прибуток від операційної діяльності (в 2010 – 2015 рр.)	млн. грн.	13,8	14,1	14,5	15,0	15,4	15,9
Необхідний мінімальний прибуток	млн. грн.	17,3	18,6	19,7	20,9	22,1	23,6
Відносно обороту	%	2,2	2,4	2,2	2,3	2,1	2,2
<b>Стратегічна прогалина</b>	<b>млн. грн.</b>	<b>3,5</b>	<b>4,5</b>	<b>5,2</b>	<b>5,9</b>	<b>6,7</b>	<b>7,7</b>

*Джерело: складено автором на основі: [24]*

«Стратегічна поляна» для ТОВ «ОВК-Системи» зображена на рис.3.11

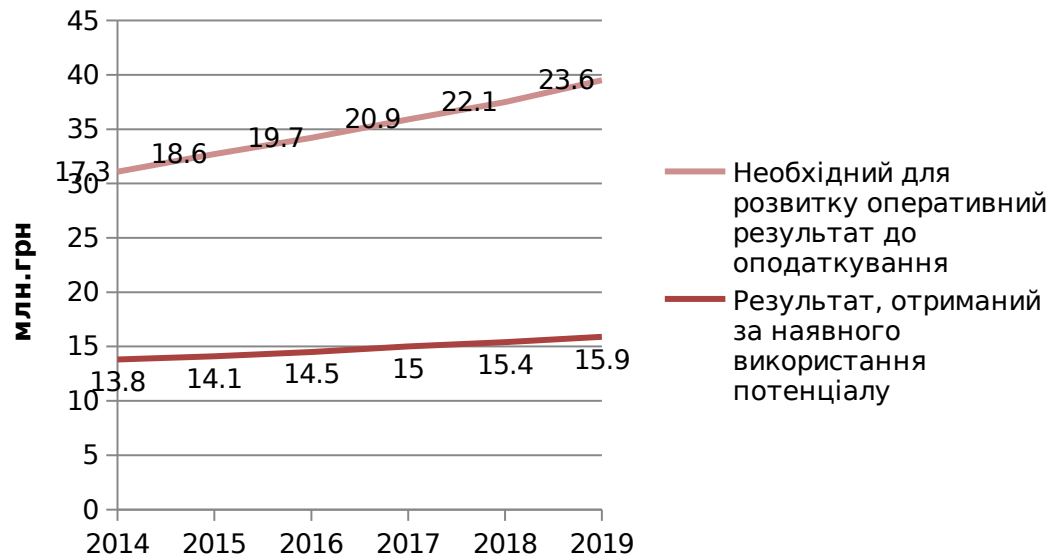


Рис. 3.11. «Стратегічна поляна» ТОВ «ОВК-Системи»

*Джерело: складено автором на основі: [32]*

Поле стратегічних рішень позначене стрілкою між прогнозованим розвитком і величиною зростання прибутку при реалізації стратегічного плану. Отже, для заповнення «стратегічного пробілу» керівництву ТОВ «ОВК-Системи» необхідно здійснити певний перелік заходів стратегічного характеру. Так, за для підвищення попиту на продукцію підприємства необхідно займатися виробництвом соціально доступних фільтрів; впроваджувати у виробництво інноваційні технології очищення води, використовувати сучасні матеріали, тобто усіма способами підвищувати якість продукції й розширювати її асортимент.

Для того, щоб визначити характер базових стратегій підприємства проведемо аналіз за допомогою SPASE – методу.

Використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі не завжди дає змогу правильно оцінити ситуацію, особливо тоді, коли рівень невизначеності зовнішнього середовища високий. Альтернативним способом представлення чисел є формат довірчих інтервалів, який безболісно адаптується до більшості інструментів стратегічного аналізу, у тому числі й до методу SPACE.

Так, у табл. 3.3 наведено оцінки, представлені у вигляді довірчих інтервалів.

Таблиця 3.3.

**Визначення характеру поведінки ТОВ «ОВК-Системи» на ринку**

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства - ФС			4,5-7,2
Рентабельність вкладеного капіталу	4-7	0,3	1,2-2,1
Стабільність отримання прибутку	3-6	0,4	1,2-2,4
Ліквідність	7-9	0,3	2,1-2,7
Конкурентоздатність підприємства - КП			4,4-6,1
Частка підприємства на ринку	6-8	0,5	3,0-3,4
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2-3	0,3	0,6-0,9
Рентабельність продажу	4-6	0,2	0,8-1,2
Привабливість галузі - ПГ			6,5-8,4
Характеристика конкурентної ситуації	6-8	0,3	1,8-2,4
Стадія життєвого циклу галузі	8-9	0,4	3,2-3,6
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5-8	0,3	1,5-2,4
Стабільність галузі - СГ			5,0-6,2

*Продовження таблиці 3.3*

Тривалість життєвого циклу галузі	5-6	0,4	2,0-2,4
Ступінь інноваційності галузі	6-7	0,4	2,4-2,8
Маркетингові та рекламні можливості	3-5	0,2	0,6-1,0

*Джерело: складено автором на основі: [6]*

Щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій) в обраній системі координат замість вектора побудуємо трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки  $P_1(x_1, y_2), P_2(x_2, y_1)$ .

Трансформуємо вище наведену формулу для довірчих інтервалів:

$$[X_1, X_2] = [ПГ_1, ПГ_2] (-) [КП_1, КП_2] \quad (3.5)$$

$$[Y_1, Y_2] = [ФС_1, ФС_2] (-) [СГ_1, СГ_2] \quad (3.6)$$

Отже, використовуючи дані, взяті з табл. 3.14 та формули 2.5 і 2.6, розрахуємо значення координат точок  $P_1$  і  $P_2$ :

$$[X_1, X_2] = [6,5; 8,4] (-) [4,4; 6,1] = [2,1; 2,3] \quad (3.7)$$

$$[Y_1, Y_2] = [4,5; 7,2] (-) [5,0; 6,2] = [-0,5; 1,0] \quad (3.8)$$



Рис. 3.12 Визначення характеру стратегії ТОВ «ОВК-Системи» методом SPACE

*Джерело: складено автором на основі: [31]*

Таким чином можемо зробити такі висновки:

Як частина загальної стратегії економічного розвитку підприємства фінансова стратегія інноваційної діяльності підпорядковується їй, тому фінансова стратегія повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями та напрямками діяльності підприємства. Водночас фінансова стратегія сама істотно впливає на формування стратегічного розвитку діяльності підприємства.

Згідно з матриці Томпсона-Стрікланда базисних корпоративних стратегій розвитку ТОВ «ОВК-Системи» слід обрати стратегію росту за рахунок внутрішніх джерел, оскільки головною ідеєю даної стратегії є поліпшення характеристик свого продукту або вироблення нового, не змінюючи при цьому галузі, а відповідно до матриці І. Ансоффа «Товарино-ринок» необхідно обрати стратегію розвитку ринку.

Відповідно до корпоративної стратегії прискореного росту необхідно обрати фінансову стратегію фінансової підтримки прискореного росту ТОВ «ОВК-Системи». Відповідно пріоритетною домінантною сферою (напрямом) стратегічного фінансового розвитку підприємства, що найкращим чином

забезпечує даний вид головної фінансової стратегії, є зростання потенціалу формування фінансових ресурсів.

За допомогою стратегічного кубу серед стратегій розвитку ТОВ «ОВК-Системи» слід обрати стратегію внутрішнього зростання. Конкретними типами стратегії внутрішнього зростання являються стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту, стратегія розвитку продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

На основі методу аналізу ієрархій було вибрано найбільш кращий з запропонованих фінансових рішень - це зростання потенціалу формування фінансових ресурсів за рахунок підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів.

Одним із ефективних методів стратегічного планування є «стратегічна поляна», в результаті здійснення якого було виявлено, що для заповнення «стратегічного пробілу» керівництву ТОВ «ОВК-Системи» необхідно здійснити певний перелік заходів стратегічного характеру.

Так, за для підвищення попиту на продукцію підприємства необхідно займатися виробництвом соціально доступних фільтрів; впроваджувати у виробництво інноваційні технології очищення води, використовувати сучасні матеріали, тобто усіма способами підвищувати якість продукції й розширювати її асортимент.

Для того, щоб визначити характер базових стратегій підприємства було проведено аналіз за допомогою SPASE – методу. У результаті якого було виявлено, що підприємство має розробляти «про запас» окремі сценарії як для агресивної, так і для конкурентної стратегій.

### **3.2. Економічне обґрунтування напрямів управління запасами відповідно до обраної фінансової стратегії**

Проведений за результатами ABC+XYZ аналізу та в роділі 2 та 3 детальний аналіз управління товарними потоками асортименту ТОВ «ОВК-

Системи» в найважливіших групах АХ та АУ показав, що управління закупками та залишками товарів в цих групах на складі є неоптимальним, оскільки статистичний показник маточікування середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі у всіх групах перевищує 34-48% у 2016 році та 27- 48% у 2017 році.

Як результат, сумарні залишки накопиченої нереалізованої продукції на складі в групах АХ та АУ зросли:

1. Група АХ «Промислові потужні газові котли» з рівня 23 745 тис. грн. на кінець 2016 року до рівня 53 748 тис. грн. на кінець 2017 року (45,7% від сумарних залишків по балансу ТОВ «ОВК-Системи»);
2. Група АХ «Багатоступеневі вертикальні центробіжні насоси» з рівня 8 861 тис. грн. на кінець 2016 року до рівня 13 834 тис. грн. на кінець 2017 року (11,8% від сумарних залишків по балансу ТОВ «ОВК-Системи»);
3. Група АУ «Котли газові напольні» з рівня 2 265 тис. грн. на кінець 2016 року до рівня 2 777 тис. грн. на кінець 2017 року;
4. Група АУ «Багатоступеневі горизонтальні центробіжні насоси» з рівня 5 7 888 тис. грн. на кінець 2016 року до рівня 9 778 тис. грн. на кінець 2017 року;
5. Група АУ «Насоси скважинні» з рівня 3 406 тис. грн. на кінець 2016 року до рівня 5 746 тис. грн. на кінець 2017 року;
6. Група АУ «Центробіжні насоси» з рівня 2 622 тис. грн. на кінець 2016 року до рівня 5 323 тис. грн. на кінець 2017 року;
7. Сумарні залишки по групам АХ+АУ з рівня 46 686 тис. грн. на кінець 2016 року (56,5% від сумарних залишків по балансу ТОВ «ОВК-Системи») до рівня 91 206 тис. грн. на кінець 2017 року (77,55% від сумарних залишків по балансу ТОВ «ОВК-Системи»).

Таким чином, проведений аналіз дозволяє сформулювати наступні



проектні пропозиції щодо вдосконалення маркетингового управління асортиментом ТОВ «ОВК-Системи» по основним групам АХ:

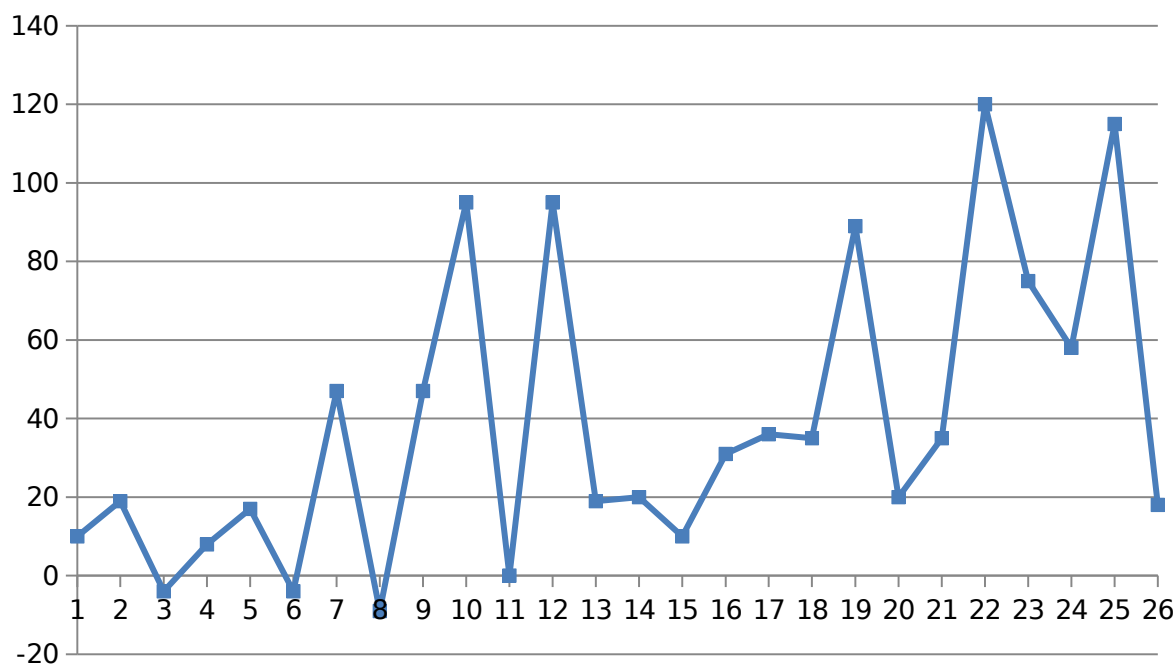


Рис.3.13 Середньорічні рівні щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи АХ «Газові котли високої потужності»

*Джерело: складено автором на основі: [33]*

1. Знизити обсяг товарних запасів на складі ТОВ «ОВК-Системи» за рахунок детального управління номенклатурою товарів в групі на основі статистики продаж за 2017 р. (по товарним позиціям де статистичний показник маточікування середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі перевищує 40% у 2017 році – рис. 3.13 – 3.14).

З даних графіка ми бачимо, що такі товари, як котли Биазон 350, 500, 1300, 1800, 3000 мають закупатись в меншій кількості, адже ці товари дуже довго залежуються на складі. Тому доцільно зменшити їх об'єми закупівель, що дасть підприємству кращу фінансову стійкість.

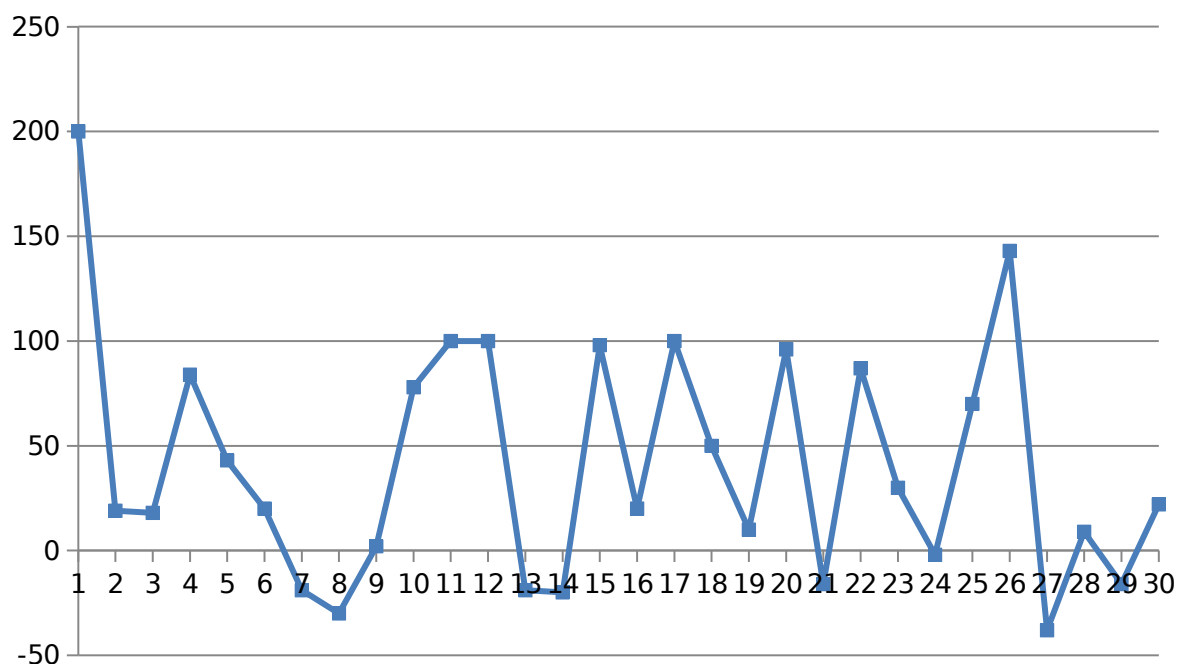


Рис.3.14 Середньорічні рівні щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи АХ  
«Багатоступеневі вертикальні центробіжні насоси»

*Джерело: складено автором на основі: [33]*

2. Зняти з продажу частину номенклатури групи АХ «Багатоступеневі вертикальні центробіжні насоси», які користуються низким рівнем попиту (Foras BMV – Італія - див. рис. Д.2 Додатку Д):

- насос Foras P 3SL-100/5 (0,75кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-100/5Т (0,75кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-120/6 (0,9кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-120/6Т (0,9кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-150/7 (1,1кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-150/7Т (1,1кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-180/8 (1,3кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-180/8Т (1,3кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-200/9 (1,5кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-200/9Т (1,5кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-250/10 (1,85кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-250/10Т (1,85кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-280/11 (2,1кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-280/11Т (2,1кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-300/12 (2,2кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-300/12Т (2,2кВт, 3х400В);

- насос Foras P 7SL-180/4 (1,3кВт, 1х230В);
- насос Foras P 7SL-250/5 (1,9кВт, 1х230В).

3. Перейти на продаж частки продукції товарів по групі АХ «Газові котли великої потужності» (Protherm – Словачія - див. рис. Д.1 Додатку Д):

- котел газовий Бізон 1200 NO (1200 кВт);
- котел газовий Бізон 1030 NO (1020 кВт);
- котел газовий Бізон 1300 NO (1300 кВт);
- котел газовий Бізон 1400 NO (1400 кВт);
- котел газовий Бізон 1600 NO (1600 кВт);
- котел газовий Бізон 1800 NO (1800 кВт);
- котел газовий Бізон 2000 NO (2000 кВт);
- котел газовий Бізон 2400 NO (2400 кВт);
- котел газовий Бізон 3000 NO (3000 кВт);
- котел газовий Бізон 3500 NO (3500 кВт),

по 50% передоплаті та строком виконання замовлення 7-10 днів, що дозволить зробити передоплату прямому ділеру, який погодить ЗЕД-контракт з заводом – виробником в Європі та доставить товар по замовленню за 2-3 суток після оплати.

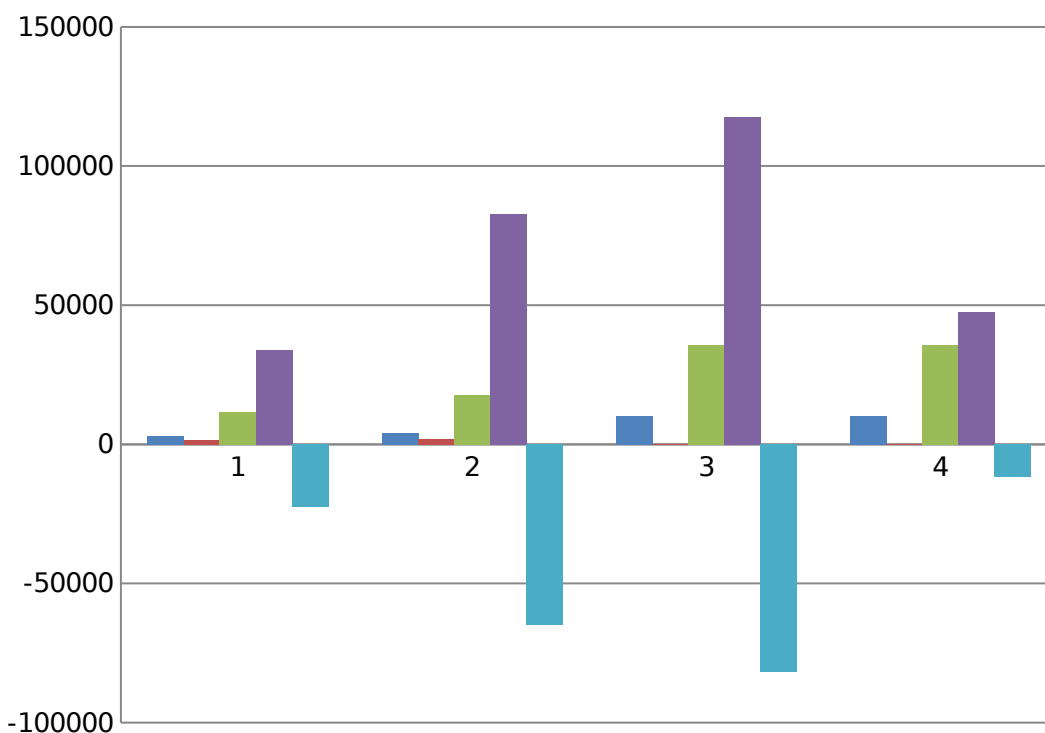


Рис. 3.15. Прогноз підвищення показників фінансової стійкості ТОВ «ОВК»

Системи» по джерелам покриття запасів при впровадженні пропозицій по корегуванню асортименту та товаропотоку продукції в групах АХ+АУ

*Джерело: складено автором на основі: [32]*

Надані пропозиції суттєво знизять витрати на збереження залишків товарів на складі ТОВ «ОВК-Системи», знизять обсяг кредиторської заборгованості та необхідного короткострокового банківського кредитування (його заміна – передоплата), що підвищить показники ліквідності балансу (рис.3.15) та показники фінансової стійкості по покриттю запасів підприємства (рис. 3.15).

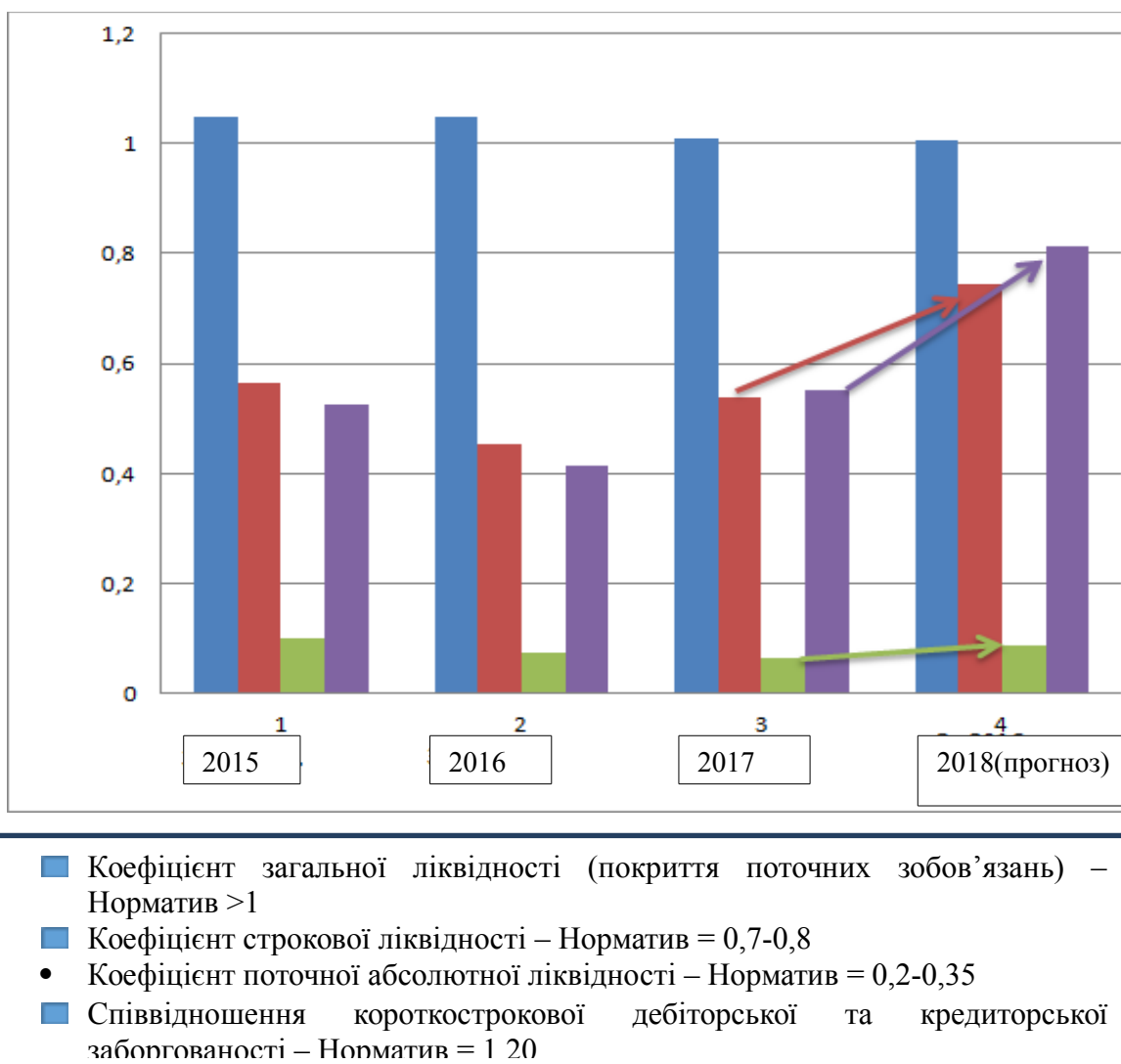


Рис. 3.16. Прогноз підвищення показників ліквідності балансу ТОВ «ОВК-Системи» по джерелам покриття запасів при впровадженні пропозицій по корегуванню асортименту та товаропотоку продукції в групах АХ+АУ

*Джерело: складено автором на основі: [5]*

Так, з побудованого мною графіку можна побачити, що майже всі показники ліквідності балансу ТОВ «ОВК-Системи» по джерелам покриття запасів при впровадженні пропозицій по корегуванню асортименту та товаропотоку продукції значно зросли, що є дуже позитивним прогнозом та надійним фундаментом для кращої фінансової стійкості.

### **Висновок до розділу 3**

Як частина загальної стратегії економічного розвитку підприємства фінансова стратегія логістичної діяльності підпорядковується їй, тому фінансова стратегія повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями та напрямками діяльності підприємства. Водночас фінансова стратегія сама істотно впливає на формування стратегічного розвитку діяльності підприємства.

Згідно матриці Томпсона-Стрікланда базисних корпоративних стратегій розвитку ТОВ «ОВК-Системи» слід обрати стратегію росту за рахунок внутрішніх джерел, оскільки головною ідеєю даної стратегії є поліпшення характеристик свого продукту або вироблення нового, не змінюючи при цьому галузі, а відповідно до матриці І. Ансоффа «Товарино-ринок» необхідно обрати стратегію розвитку ринку.

Відповідно до корпоративної стратегії прискореного росту необхідно обрати фінансову стратегію фінансової підтримки прискореного росту ТОВ «ОВК-Системи». Відповідно пріоритетною домінантною сферою (напрямом) стратегічного фінансового розвитку підприємства, що найкращим чином забезпечує даний вид головної фінансової стратегії, є зростання потенціалу формування фінансових ресурсів.

За допомогою стратегічного кубу серед стратегій розвитку ТОВ «ОВК-Системи» слід обрати стратегію внутрішнього зростання. Конкретними типами стратегії внутрішнього зростання являються стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту, стратегія розвитку продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

На основі методу аналізу ієрархій було вибрано найбільш кращий з запропонованих фінансових рішень - це зростання потенціалу формування фінансових ресурсів за рахунок підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів.

Одним із ефективних методів стратегічного планування є «стратегічна поляна», в результаті здійснення якого було виявлено, що для заповнення «стратегічного пробілу» керівництву ТОВ «ОВК-Системи» необхідно здійснити певний перелік заходів стратегічного характеру. Так, за для підвищення попиту на продукцію підприємства необхідно займатися виробництвом соціально доступних фільтрів; впроваджувати у виробництво інноваційні технології очищення води, використовувати сучасні матеріали, тобто усіма способами підвищувати якість продукції й розширювати її асортимент.

Для того, щоб визначити характер базових стратегій підприємства було проведено аналіз за допомогою SPASE-методу. У результаті якого було виявлено, що підприємство має розробляти «про запас» окремі сценарії як для агресивної, так і для конкурентної стратегій.

## ВИСНОВКИ

Дослідженнями встановлено, ефективне управління товарно-матеріальними запасами (ТМЗ) дозволяє: зменшити виробничі втрати із-за дефіциту сировини і матеріалів; прискорити оборотність цієї категорії оборотних активів; звести до мінімуму надлишки ТМЗ, які збільшують вартість операцій і заморожують дефіцитні кошти; знизити ризик старіння та псування товарів; знизити витрати на зберігання ТМЗ.

Поняття "запаси" є досить містким. Цей термін застосовується як до виробленим об'єктів, так і не виробленим (природним). Загальноприйнято його застосування в таких поняттях, як запаси корисних копалин, лісові запаси (деревина на корені), запаси водних ресурсів, запаси біоресурсів та ін.

Економічна трактування поняття "запаси" більш вузька: під ними розуміється сукупність товарно-матеріальних цінностей (предмети праці, частина засобів праці, кінцева продукція), що знаходяться в стадії очікування вступу в процес виробничого споживання, транспортування або продажу. З точки зору бухгалтера запаси - це частина оборотних активів, що перебувають у матеріальній формі, яким може бути дана вартісна оцінка.

Згідно з поставленими завданнями за результатами дослідження отримані наступні висновки:

1. Ситуаційний аналіз положення ТОВ «ОВК-Системи» на ринку систем опалення, водопостачання та каналізації показав:

а) загальний обсяг ринку систем ОVK в Україні оцінюється в 14,1 млрд.грн. /рік, найбільша вартість реалізації продукції спостерігається в сегментах «Крани, клапани, вентиля для трубопроводів» та «Насоси для рідини», які мають найменший гарантійний строк експлуатації;

б) найбільша частка ринку систем ОVK вітчизняного виробництва спостерігається в сегменті «Котли опалення» (72%) та «Радіатори та конвектори систем опалення»(64%), на який працюють 143 підприємства за даними [23];

в) найбільша частка ринку систем ОVK імпортного виробництва



спостерігається в сегменті «Насоси для рідини» (74%) та «Крани, клапани, вентилі для трубопроводів» (75%), на який в Україні працюють 74 прямих ділера іноземних заводів - виробників;

г) питома частка ТОВ «ОВК-Системи» на ринку систем ОВК імпортного виробництва оцінюється в 3,22% за результатами 2017 року;

д) Основними факторами конкурентоспроможності на ринку імпортних систем ОВК є:

- мінімальна ціна, яка формується за ціною закордонного заводу-виробника та доходів посередників логістичного ланцюгу поставки продукції на ринок України;
- строк поставки продукції споживачу після замовлення (поставка з запасів власного складу, поставка зі складу ділера іноземного виробника в Україні, поставка з заводу – виробника по прямому ЗЕД-контракту);
- наявність можливості надання послуг монтажу куплених систем ОВК у споживача та надання гарантійного обслуговування змонтованих систем при експлуатації.

е) принципи накопичення для продажу та ціноутворення продукції ТОВ «ОВК-Системи» засновані на наступному:

- підприємство у поставках імпортних товарів спирається на систему фірм – офіційних ділерів та прямих представників зарубіжних заводів – виробників в Україні, які мають на території України спеціалізовані оптові склади прямих імпортних поставок продукції з заводів по отпускній оптовій ціні заводу + витрати на транспортування та імпортні митні процедури;
- ТОВ «ОВК-Системи» заключає прямі партнерські відносини з системою фірм – офіційних ділерів та прямих представників зарубіжних заводів – виробників в Україні, що дає можливість термінового оформлення замовлень на продаж товарів (2 дні) з цих складів через ТОВ «ОВК-Системи» на базі комерційних кредитів (кредиторська заборгованість) за ціною офіційних ділерів + нормативний прибуток ТОВ «ОВК-Системи»;

- одночасно, ТОВ «ОВК-Системи» проводить накопичення на власних складах чисельної товарної номенклатури арматури та запасних частин для підтримання працездатності інсталюваних систем опалювання, водопостачання та каналізації, при цьому на складах накопичується середньостатистичний обсяг планових продаж основних номенклатурних позицій за рахунок банківських короткострокових кредитів.

ж) Аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства показав, що при загальній прибутковості та високому рівні рентабельності продаж основними слабкими сторонами в діяльності підприємства є ризикова структура фінансових джерел діяльності, яка потребує чіткої взаємодії потоків придбання на склад та продажу товарів, оскільки відсутність довгострокових джерел фінансування не дозволяє зверхнормативне накопичення нереалізованих товарних остатків на складі.

Використання в якості джерел оборотного капіталу виключно кредиторської заборгованості (90%) та короткострокових кредитів банків (10%) приводить до проблем в діяльності підприємства з кризовим станом покриття надмірних запасів та низьким рівнем показників ліквідності балансу.

з) проведений аналіз показав, що конкурентна перевага прямих ділерів перед ТОВ «ОВК-Системи» полягає в більш низькій ціні та проведенні детальних маркетингових досліджень ринку збуту України. Конкурентна перевага ТОВ «ОВК-Системи» перед однотипним багатомономенклатурним Інтернет - магазином "Santehsklad" полягає в більш значній частці ринку та наявності монтажу і технічного супровіду змонтованих систем ОВК.

е) найбільший ймовірний рівень реалізації маркетингових загроз може бути реалізований для підприємства під впливом:

- впливу світової фінансових криз 2014 та 2017 на різку девальвацію національної валюти;
- впливу світової фінансових криз 2014 та 2017 на падіння ринку

- банківського кредитування;
- «революційного» падіння попиту споживачів у лютому-березні 2014 та змін в національній економіці України в 2017 році ;
- високого рівня конкуренції на ринку м.Києва між супермаркетами – посередниками та прямими ділерами-представниками іноземних заводів-виробників.

2. Для визначення фінансової стратегії в магістерській роботі проведене фінансово-економічний аналіз оптимальності асортименту систем опалення, водопостачання та каналізації в ТОВ «ОВК-Системи» за результатами 2016-2017 рр.

Для дослідження товарного асортименту ТОВ «ОВК-системи» застосована комбінація стратегій ABC - аналізу та XYZ – аналізу, згідно якій виділяються ключі, найбільш важливі ресурси фірми і встановлюються на цій основі пріоритети у структуризації бізнесів-процесів.

Метою маркетингового дослідження був розподіл товарного асортименту на 9 зведених груп товарів AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ. Ідентифіковані групи AX, AY і AZ вимагають найбільшої уваги, для них необхідно ретельне планування потреби, нормування витрати, ретельний (щоденний) облік і контроль, постійний аналіз відхилень від запланованих показників. Причому для категорії AX варто розраховувати оптимальний розмір закупівель і використовувати технологію "just in time".

За результатами маркетингового дослідження в групі найбільш вагомих товарних позицій для ТОВ «ОВК-Системи» входять:

а) Група AX (рівень варіації щомісячного ряду динаміки продаж складає від 8,6% до 10%):

- Промислові потужні газові котли;
- Багатоступеневі вертикальні центробіжні насоси;

б) Група AY ((рівень варіації щомісячного ряду динаміки продаж складає від 13,4% до 20,5% ):

- Котли газові напольні;
- Багатоступеневі горизонтальні центробіжні насоси;

- Насоси скважинні;
- Центробіжні насоси;

Продажі продукції сумарно в групах АХ + АУ складають 80% від загального річного обсягу продаж ТОВ «ОВК-Системи». Для груп Х та У здійснюються наступні заходи щодо управління продажами: Х - закупівля відбувається синхронно процесові продажу товарів; У - необхідне створення запасів товарів для продажу.

3. Проведений за результатами ABC+XYZ аналізу детальний аналіз управління товарними потоками асортименту ТОВ «ОВК-Системи» в найважливіших групах АХ та АУ показав, що управління закупками та залишками товарів в цих групах на складі є неоптимальним, оскільки статистичний показник маточікування середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі у всіх групах перевищує 34-48% у 2016 році та 27- 48% у 2017 році.

Як результат, сумарні залишки накопиченої нереалізованої продукції на складі в групах АХ та АУ зросли:

а) Група АХ «Промислові потужні газові котли» з рівня 23 745 тис. грн. на кінець 2016 року до рівня 53 748 тис. грн. на кінець 2017 року (45,7% від сумарних залишків по балансу ТОВ «ОВК-Системи»);

б) Група АХ «Багатоступеневі вертикальні центробіжні насоси» з рівня 8 861 тис. грн. на кінець 2016 року до рівня 13 834 тис. грн. на кінець 2017 року (11,8% від сумарних залишків по балансу ТОВ «ОВК-Системи»);

в) Група АУ «Котли газові напольні» з рівня 2 265 тис. грн. на кінець 2014 року до рівня 2 777 тис. грн. на кінець 2015 року;

г) Група АУ «Багатоступеневі горизонтальні центробіжні насоси» з рівня 5 7 888 тис. грн. на кінець 2016 року до рівня 9 778 тис. грн. на кінець 2017 року;

д) Група АУ «Насоси скважинні» з рівня 3 406 тис. грн. на кінець 2016 року до рівня 5 746 тис. грн. на кінець 2017 року;

е) Група АУ «Центробіжні насоси» з рівня 2 622 тис. грн. на кінець 2016 року до рівня 5 323 тис. грн. на кінець 2017 року;

ж) Сумарні залишки по групах АХ+АУ з рівня 46 686 тис. грн. на кінець 2016 року (56,5% від сумарних залишків по балансу ТОВ «ОВК-Системи») до рівня 91 206 тис. грн. на кінець 2017 року (77,55% від сумарних залишків по балансу ТОВ «ОВК-Системи»).

Таким чином, проведений аналіз дозволяє сформулювати наступні проектні пропозиції щодо вдосконалення маркетингового управління асортиментом ТОВ «ОВК-Системи» по основним групам АХ:

а) Знизити обсяг товарних запасів на складі ТОВ «ОВК-Системи» за рахунок детального управління номенклатурою товарів в групі на основі статистики продаж за 2016 р. (по товарним позиціям де статистичний показник маточікування середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі перевищує 40% у 2017 році).

б) Зняти з продажу частину номенклатури групи АХ «Багатоступеневі вертикальні центробіжні насоси», які користуються низким рівнем попиту;

в) Перейти на продаж частки продукції товарів по групі АХ «Газові котли великої потужності» (Protherm – Словачія) по 50% передоплаті та строком виконання замовлення 7-10 днів, що дозволить зробити передоплату прямому ділеру, який погодить ЗЕД-контракт з заводом – виробником в Європі та доставить товар по замовленню за 2-3 доби після оплати.

Надані пропозиції суттєво знижують витрати на збереження залишків товарів на складі ТОВ «ОВК-Системи», знижують обсяг кредиторської заборгованості та необхідного короткострокового банківського кредитування (його заміна – передоплата), що підвищує критичні для підприємства показники ліквідності балансу та показники фінансової стійкості по покриттю запасів.

Новизна результатів магістерського дослідження полягає в застосуванні інтегрованого ABC+XYZ аналізу при реалізації маркетингового дослідження

оптимальності товарної номенклатури торгівельного підприємства з використанням даних комп'ютерного обліку склада та продаж Інтернет-магазину ТОВ «ОВК-Системи».

Практична цінність результатів магістерського дослідження є отримання основних напрямків управління групами товарного асортименту ТОВ «ОВК-Системи» на базі інтегрованого ABC+XYZ-аналізу, а також надання рекомендацій щодо коригування торгового асортименту в конкретних групах товарного асортименту для досягнення скорочення залишків товарної продукції на складах, зменшення ризику неліквідності та підвищення фінансової стійкості підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Активізація логістичної діяльності : організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : Монографія / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землякін та ін. / НАН України. Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2007. 328 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М. : Экономика. 1998. 519 с.
3. Баранов В. В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких областях : учебное пособие / В. В. Баранов. М.: Дело, 2002.
4. Баранова И. В. Методические подходы к оценке логистической активности и логистического потенциала вуза // Новосибирская инновационно-инвестиционная корпорация «НОВИНКОР» [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://novinkor.com/biblioteka/innoworld/71innoactive.html>
5. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. К. : Ника-Центр :Эльга, 2004. 720 с.
6. Горицкая Н. Финансовая стратегия : Управление финансами / Н. Горицкая //Финансовый директор. 2005. № 11. с. 17-25.
7. Гринько Т. В. Сутність логістичної активності підприємства та її оцінка / Т. В. Гринько, Г. В. Єрмакова // Бізнесінформ. 2011. № 11. с. 62-64.
8. Гриньов А. В. Якість формування фінансової стратегії підприємства / А. В. Гриньов, О. М. Ястремська // Фінанси України. 2006. № 6. с. 121-128.
9. Закон України «Про логістичної діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3715-17>
10. Захарін С. В. Управління товарними запасами/ С. В. Захарін //Економіка підприємств. 2006. № 16. с. 80-98.

11. Ушаков Д.Н. Большой толковый словарь современного русского языка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dict.tmm.ru/ushakov/>
12. Илышева Н. Н. Финансовая стратегия организации : понятие, содержание и анализ /Н. Н. Илышева, С. И. Крылов // Финансы и кредит. – 2004. № 17.
13. Клейнер Г. Б. Стратегии бизнеса : Аналитический справочник / Под общ. ред. академ. РАЕН, д.з.н. Г. Б. Клейнера. М. : КОНСЗКО, 1998. 328с.
14. Клейтон М. Кристенсен. Дилема инноватора / Клейтон М. Кристенсен. М. : Альпина Бизнес Букс. 2004. 237 с.
15. Коробейников О. П. Стратегическое поведение : от разработки до реализации /О. П. Коробейников, В. Ю. Колесов, А. А. Трофилова // менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 3.
16. Логвиненко Є. І. Визначення характеристик для опису діяльності логістичноактивних підприємств / Є. І. Логвиненко, О. М. Кузьменко, М. В. Плетньов // Економіка підприємств. 2010. № 38. с. 45-49.
17. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент / Л. Н. Павлова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА. 2003. 269 с.
18. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник / За ред. А. М. Поддєрьогіна. 7-ме вид., без змін. К. : КНЕУ, 2008. 552 с.
19. Старовойтов М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. М. : Высшая школа, 2002. 235 с.
20. Статистичний щорічник України за 2010 рік / За ред. О. Г. Осауленка. К.: Вид-воТОВ «Август Трейд», 2011. 560 с.
21. Тарасенко О. І. Оцінка логістичної активності підприємства в системі стратегічного управління / І. О. Тарасенко, О. М. Королько, К. С. Белявська // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 9 (99). с. 133-141.
22. Ткаченко А. М. Финансовая стратегия как компонент общей стратегии предприятия в системе управления / А. М. Ткаченко // Теоретичні



та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. № 5. с. 19-23.

23. Финансовый менеджмент : учебник ; под. ред. А. М. Ковалевой. М.: Инфра-М, 2002.

24. Зозульов А.В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект: Учеб. пос. // А.В.Зозульов. Харьков: Студцентр, 2005. 328 с.

25. Зозульов А.В. Сегментирование рынка: Учеб. пос. // А.В.Зозульов. К.: Студцентр, 2003. 232 с.

26. Офіційний Інтернет-сайт ТОВ «ОВК-Сстеми», 2014 –[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ovk.prom.ua/>

27. Офіційний Інтернет-сайт ТОВ «ОВК-Системи» (управління проектувально – монтажних робіт), 2017, [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ovk-install.com.ua/>

28. Сайт Інтернет-магазину ТОВ «ОВК-Системи», 2014 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://itorus.com.ua/contact.html>

29. ОВБК (Отопление, Водоснабжение, Вентиляция, Кондиционеры) - Специализированный всеукраинский журнал для специалистов и покупателей строительно-монтажного комплекса, Издательский Дом ВАUbusiness, Киев, 2004-2014 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.truba.ua/f/odv/>

30. Офіційний Інтернет-сайт митної статистики України, 2017 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minrd.gov.ua/ms/f3>

31. Інформаційно -довідковий сайт митної інформації України QD-Professional, 2014 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://qdpro.com.ua/goodinfo/7322900098>

32. Офіційний Інтернет- сайт Національного банку України, 2014 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>

33. Петруня Ю.Є. Маркетинг : навч. посібник / Ю. Є. Петруня. – К. : Знання, 2007. – 325 с.

34. Портер Майкл Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер ; [пер. с англ. О. Л. Пеллявского, Е. Л. Усенко, И. А. Шишкиной ; под ред. Я. В. Заблоцкого]. – Обновл. и расшир. изд. М. : Вильямс, 2010. 591 с.
35. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів/ М.Портер. - переклад з англ. А.Олійника та Р. Скіпальського К.: Основи, 2000. 410 с.
36. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2011. 524 с.
37. Смит П. Маркетинговые коммуникации. Интеграционные достижения: монография / П. Смит . М., 1993.
38. О.В. Зозульов А.О. Маркетинг : Навч. посіб. О.В. Зозульов, А.О. Старостіна,; 2-ге вид., переробл. і доп. К. :Знання-Прес, 2013. 326 с.
39. Дж. Р. Росситер. Реклама и продвижение товаров. К. :Питер», 2001. 543 с.
40. Котлер Ф. Основы маркетинга К. : Прогресс. 1991. 657с.
41. Мочерний С.В., Єрохін С.А., Каніщенко Л.О. - Основы економічної теорії. К.: «Академія», 2014. 464 с.
42. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2012. 144 с.
43. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Высшее образование; Юрайт-Издат, 2012. 460 с.
- 44.Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс] : (Соціальні аспекти конкурентоспроможності національної економіки) / М.В. Семикіна. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення // 2008/ с. 103. Режим доступу до журн.:

<http://dspace.nbuiv.gov.ua:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/8930/10-Semikina.pdf> .

45. Конкуентоспроможність та якість продукції підприємства. / Реферат / Дата публікації 12.07.2011. Osvita.ua. Режим доступу: [http://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/22037/](http://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/22037/).

46. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А.Осовський. К.: Кондор, 2012. 676 с.

47. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: Підручник / Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г; за ред. проф.. А. Г. Загороднього. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2008. 487 с.

48. Довгань Л. Є. Конкуентоспроможність підприємств. К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. 144 с.

49. Довгань Л. Є..Стратегічне управління: Навчальний посібник. / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

50. Трещов М.М. Методи оцінки конкуентоспроможності продукції. Економічний простір №23/1, 2012. 126 с.

51. С.О. Інтегрований ABC-XYZ-QRS-аналіз товарних запасів торговельного підприємства / С.О. Єрмак // Розвиток наукової думки 2008: зб. матер. всеукр. наук.-практ. конф. Миколаїв: НУК, 2011. с. 105-108.

52. Степанов В.Г. Структурный ABC анализ ассортимента / В.Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ. 2012. № 3. с. 205-214.

53. Про інтернет-бізнес в Україні та маркетинг Watcher [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://watcher.com.ua/2016/03/28/pronyknennya-internetu-v-ukrayini-vpershe-perevyschylo-60/>

54. Офіційний сайт «Київстар» [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://www.kyivstar.ua/kr-620/press\\_center\\_new/news/?id=52404](http://www.kyivstar.ua/kr-620/press_center_new/news/?id=52404)
55. Зозульов А.В. Сегментирование рынка: Учеб. пос. // А.В.Зозульов. К.: Студцентр, 2003. 232 с.
56. Елисеева И.И. Общая теория статистики: Учебник / И.И. Елисеева, М.М.Юзбашев ; под ред. И.И. Елисеевой. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2004. 656 с.
57. Економічна статистика. ред. Р.М.Моторина. К.: КНЕУ, 2011. 362
58. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства [Електронний ресурс ]: – Режим доступу до сайту :<http://www.houseofmcdonnell.com/konspekti-lekcz-1> – Назва з екрану.
59. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник. К.: Атака, 2011. 300 с.
60. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури , 2005. 112с.

## **ДОДАТКИ**